



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Využití Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost prostřednictvím vzdělávacího projektu ve firmě RETIGO s.r.o.

Implementation of the Operational Programme Human Resources and Employment Within the Educational Project in the Company RETIGO s.r.o.

Student: Aneta Mikundová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Škrlová

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra evropské integrace

# Zadání bakalářské práce

Student: **Aneta Mikundová**

Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6210R004 Eurospráva

Specializace: 01 Eurospráva

Téma: **Využití Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
prostřednictvím vzdělávacího projektu ve firmě RETIGO s.r.o.  
Implementation of the Operational Programme Human Resources and  
Employment Within the Educational Project in the Company  
RETIGO s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska regionální politiky EU a vzdělávání zaměstnanců
3. Charakteristika podniku RETIGO s.r.o. a aplikovaného projektu
4. Analýza efektivnosti projektu, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHVOJKOVÁ, Anna et al. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, 2007. 181 s. ISBN 978-80-86684-43-7.

TAUER, V., H. ZEMÁNKOVÁ a J. ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem: metodika, pravidla, návody*. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

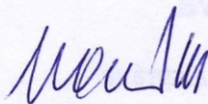
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

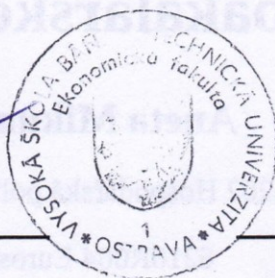
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Helena Škrlová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Boris Navrátil, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení:**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

*Aneta Mikundová*

Aneta Mikundová

V Ostravě dne 10. května 2013

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce paní Ing. Heleně Škrlové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Děkuji také paní PhDr. Marii Paculové za vstřícnost a poskytnutí potřebných informací a dokumentů.



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska regionální politiky EU a vzdělávání zaměstnanců .....</b>	<b>7</b>
2.1	Pojetí a význam regionální politiky EU .....	7
2.2	Regionální a strukturální politika v období 2007 – 2013 .....	8
2.2.1	Cíle regionální politiky EU .....	9
2.2.2	Nástroje regionální politiky EU .....	10
2.2.3	Finanční rámec regionální politiky EU .....	12
2.3	Regionální politika EU v ČR v období 2007 – 2013 .....	13
2.3.1	Dokumenty pro aplikaci politiky HSS v ČR v období 2007 - 2013 .....	13
2.3.2	Finanční zdroje pro ČR .....	14
2.3.3	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost .....	15
2.4	Rozvoj lidských zdrojů v podniku .....	17
2.4.1	Vymezení základní terminologie .....	17
2.5	Podnikové vzdělávání .....	19
2.5.1	Cíl podnikového vzdělávání .....	19
2.6	Systematické podnikové vzdělávání .....	20
2.6.1	Identifikace vzdělávacích potřeb a definice cílů vzdělávání .....	21
2.6.2	Plánování vzdělávání .....	22
2.6.3	Realizace vzdělávání .....	22
2.6.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	24
2.7	Metodologická část .....	25
<b>3</b>	<b>Charakteristika podniku RETIGO s.r.o. a aplikovaného projektu .....</b>	<b>28</b>
3.1	Představení společnosti RETIGO s.r.o. ....	28
3.1.1	Hlavní činnost firmy .....	29
3.1.2	Vize a cíle firmy .....	29
3.1.3	Historie a vývoj firmy .....	30
3.1.4	Organizace a řízení firmy .....	31
3.1.5	Zaměstnanci .....	33
3.1.6	Technologické zázemí firmy .....	34
3.2	Charakteristika projektu .....	35
3.2.1	Hlavní cíle projektu: .....	36
3.2.2	Zdůvodnění potřeby projektu .....	37

3.2.3	Cílové skupiny .....	37
3.2.4	Klíčové aktivity.....	38
3.2.5	Harmonogram vzdělávacích aktivit .....	40
3.2.6	Rozpočet projektu .....	41
3.3	Shrnutí realizace projektu.....	41
<b>4</b>	<b>Analýza efektivity projektu, návrhy a doporučení .....</b>	<b>42</b>
4.1	Dotazníkové šetření.....	42
4.1.1	Dotazník.....	42
4.1.2	Realizační fáze .....	43
4.1.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	44
4.2	Rozhovor .....	52
4.3	Shrnutí výsledků .....	55
4.4	Návrhy a doporučení.....	56
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
	Seznam použité literatury .....	61
	Seznam zkratk .....	65
	Seznam grafů	
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	



# 1 Úvod

Být úspěšnou, konkurenceschopnou a prosperující firmou v dnešním globalizovaném světě, kdy na trhu působí řada firem poskytující vysoce kvalitní, moderní a levné produkty a služby, je čím dál tím více obtížnější. Na uspokojování stále rostoucích zákaznických potřeb nestačí pouze držet krok se současnými technickými a technologickými možnostmi a technicky zvládat výrobní operace. To je pouhá existenční nutnost. Úspěch na trhu je stále více podmíněn inteligentní výrobou, spjatou s rozvíjením znalostí a také hledáním a nalézáním inovativních řešení. Nejvýznamnějším zdrojem podniku se tak stávají motivovaní zaměstnanci, vybavení potřebnými znalostmi a dovednostmi. Nutností tedy je, aby společnost, která čelí vysoké konkurenci a silícímu tlaku náročných zákazníků, umožnila svým zaměstnancům se v rámci podniku vzdělávat a rozvíjet.

„Investice do vědění nesou nejvyšší úrok.“

**Benjamin Franklin**

Aplikovat ve firmě rozsáhlejší vzdělávací program a získat na jeho realizaci potřebné finanční prostředky, naštěstí není díky regionální politice Evropské unie nereálné. Ta prostřednictvím konkrétních operačních programů umožňuje čerpat prostředky pro různé účely. Důležité je vypracovat kvalitní projekt, který schválí Evropská komise. V současném programovacím období 2007 – 2013 má Česká republika možnost čerpat prostředky z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím tří operačních programů.

Cílem bakalářské práce bude analyzovat, zda byla realizace vzdělávacího programu, který aplikovala firma RETIGO s.r.o. prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, dostatečně efektivní z pohledu jeho účastníků. Snahou autorky bude nalézt odpovědi zejména na následující otázky:

1. Jsou získané znalosti a dovednosti účastníků kurzů dostatečně využitelné v praxi při provádění jejich konkrétní práce?
2. S čím byli účastníci kurzů spokojeni a nespokojeni, co by chtěli pro příští vzdělávání změnit?
3. Jsou zaměstnanci společnosti ke vzdělávání a k rozvoji svého potenciálu motivovaní?
4. Jak by šel stávající vzdělávací systém společnosti ještě více vylepšit a zefektivnit?

Podstatou bude na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení vedoucí k eliminaci slabých stránek firemního vzdělávání, k větší efektivnosti a také ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Těchto cílů bude dosaženo pomoci využití metod kvantitativního a kvalitativního sociálního výzkumu, dotazníkového šetření, rozhovoru a konzultacemi s personalistou, vedením podniku, analýzou potřebných dokumentů a pozorováním firemního prostředí.

Bakalářská práce bude strukturovaná do tří částí. První část bude teoreticky zaměřena na regionální politiku Evropské unie a na firemní vzdělávání zaměstnanců, ve druhé části bude představena společnost RETIGO s.r.o. a charakterizován aplikovaný vzdělávací projekt, který bude následně předmětem zkoumání ve třetí, praktické části práce. V praktické části práce budou využity všechny výše uvedené metody a na základě vyhodnocení dotazníkového šetření budou zjištěny problémové oblasti aplikovaného vzdělávacího programu z pohledu jeho účastníků a budou navržena doporučení a opatření, která do budoucna společnosti RETIGO s.r.o. umožní při realizaci dalšího vzdělávání zjištěné nedostatky potlačit a vyvarovat se jim, aby firemní vzdělávání plnilo svůj cíl a vedlo k efektivnímu zlepšování pracovního výkonu, odborné zdatnosti, motivaci, loajalitě a také ke spokojenosti všech zaměstnanců.

## 2 Teoretická východiska regionální politiky EU a vzdělávání zaměstnanců

Teoretická část bakalářské práce bude rozdělena do tří podkapitol. První podkapitola bude věnována regionální politice *Evropské unie* (European Union, EU), která prostřednictvím operačních programů, jež se stanovují pro dané programové období, umožňuje členským a kandidátským státům EU na základě předložených a poté schválených projektů, čerpat prostředky pro různé účely, aby došlo ke snížení rozdílů mezi jednotlivými regiony. Druhá podkapitola bude zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku, což je oblast, kterou regionální politika EU prostřednictvím vybraných operačních programů taktéž podporuje. Právě toho i zdárně využila společnost RETIGO s.r.o., která předložila EU projekt s cílem realizovat rozsáhlý vzdělávací program, díky němuž bylo snahou a přáním firmy vychovat odborně zdatné, motivované a loajální profesionály, kteří budou odvádět kvalitní výkon, přispívat ke konkurenceschopnosti firmy, ale také ke stabilitě a dobrým vztahům ve společnosti. Projekt byl úspěšně schválen a došlo k jeho realizaci. Třetí podkapitola teoretické části práce bude zaměřena na metodologii, na kterou bude navazovat analýza efektivnosti zmíněného vzdělávacího programu, který bude předmětem zkoumání v praktické části bakalářské práce.

### 2.1 Pojetí a význam regionální politiky EU

Regionální politika EU často nazývána strukturální politikou, politikou soudržnosti, kohezní politikou a politikou *hospodářské a sociální soudržnosti* (HSS), zaujímá velmi významné postavení nejen v rámci hospodářské politiky EU, ale i v rámci její celkové politiky. Z hlediska finančních prostředků, vynakládaných na zabezpečení svých cílů se v programovacím období 2007 – 2013 regionální politika stala finančně nejsilnější politikou.<sup>1</sup>

**Regionální politika EU** je souborem aktivit, nástrojů a prostředků, kterými se řídí státy EU a je součástí dlouhotrvajícího integračního procesu. Jejím cílem je zajistit srovnatelnou životní úroveň obyvatel všech regionů v rámci Unie a členských států a snížit rozdíly v hospodářské úrovni regionů s ohledem na jejich historické, kulturní a geografické odlišnosti.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> WOKOUN, R., P. MATES a J. KADERÁBKOVÁ et al. *Základy regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 474 s. ISBN 978-80-7380-304-9.

<sup>2</sup> CHVOJKOVÁ, Anna et al. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, 2007. 181 s. ISBN 978-80-86684-43-7.

Motivů pro založení regionální politiky EU bylo hned několik, převážně však ekonomických, sociálních, politických a později i ekologických. Proto vlády v řadě zemí začaly uplatňovat regionální politiku, aby vytvořily předpoklady pro postupné snižování či zmírňování rozdílů jednotlivých oblastí a aby současně přispěly ke zlepšení vývoje a zvýšení konkurenceschopnosti regionální a národní ekonomiky.<sup>3</sup>

Regionální politika EU je prováděna na několika úrovních, a sice na:<sup>4</sup>

- **nadnárodní úrovni** (regionální politika prováděná relativně nezávisle přímo na EU),
- **národní úrovni** (silně diferencovaná regionální politika uskutečňovaná jednotlivými členskými zeměmi, postupně však přejímající některá společná pravidla),
- **regionální úrovni** (ve většině zemí, dlouhodobě posilována).

Politika soudržnosti je v současnosti založena na čtyřech základních a třech doplňkových principech, jež se promítají do programové báze procesu poskytování pomoci i do implementace projektů. Tyto zásady a principy jsou součástí **přílohy č. 1**.

## 2.2 Regionální a strukturální politika v období 2007 – 2013

EU se svými současnými 27 členskými státy začala čelit větším ekonomickým, sociálním a teritoriálním disparitám jak na národní, tak i na regionální úrovni. Aby se lépe vypořádala s globální konkurencí a splnila očekávání svých občanů, byla potřeba významně finančně podpořit posílení potenciálu růstu a konkurenceschopnosti států a regionů. V závěrech Třetí zprávy o soudržnosti z roku 2004 byl uveden návrh na změny politiky HSS pro další programovací období 2007-2013.

*Evropská Komise* (The European Commission, EC) pro toto období stanovila tři obecné zásady pro politiku soudržnosti:<sup>5</sup>

- přitažlivější Evropa a regiony Evropy pro investory a pracující,
- zlepšení znalostí a inovace: cesta k růstu,
- vytváření více a lepších pracovních míst.

---

<sup>3</sup> MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. rozšířené vydání. Brno: Barrister & Principal, 2009. 215. s. ISBN 978-80-87029-56-5.

<sup>4</sup> WOKOUN, R, P. MATES a J. KADERÁBKOVÁ et al., ref. 1.

<sup>5</sup> Tamtéž.

## 2.2.1 Cíle regionální politiky EU

Pro nové programovací období provedla EC poměrně radikální změnu v základním zaměření regionální politiky na zvyšování konkurenceschopnosti a budování hospodářství založeném na znalostech a inovacích.

Pro toto plánovací období jsou určeny tři základní cíle:

### **Cíl 1: Konvergence**

Cíl „Konvergence“ je určen na urychlení konvergence nejméně rozvinutých členských států a regionů s tím, že zlepší podmínky pro růst a zaměstnanost prostřednictvím zvýšení kvality investic do hmotného a lidského kapitálu, rozvoje inovací a znalostní společnosti, zlepšení schopnosti přizpůsobovat se hospodářským a sociálním změnám, ochrany a zlepšování životního prostředí a výkonnosti správy. Cíl je zaměřen na regiony úrovně *Nomenklatura územních statistických jednotek 2* (Nomenclature of Units for Territorial Statistics, NUTS), jejichž *hrubý domácí produkt* (Gross domestic product, GDP) na obyvatele měřený *paritou kupní síly*<sup>6</sup> (*Purchasing power parity*, PPP) je nižší než 75% průměru Společenství a dále podporuje regiony postižené statistickým dopadem souvisejícím se snížením průměru Společenství po rozšíření EU, které mají z tohoto důvodu dostávat značnou přechodnou podporu, aby mohly dokončit konvergenční proces. V ČR pod tento cíl spadají všechny regiony soudržnosti<sup>7</sup> s výjimkou hlavního města Prahy.<sup>8</sup>

### **Cíl 2: Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost**

Tento cíl slouží k posílení konkurenceschopnosti, atraktivnosti a zaměstnanosti regionů, a to předpovídáním hospodářských i sociálních změn, včetně změn souvisejících s otevřením obchodu, podporou inovací, znalostní ekonomikou, ochranou a zlepšováním životního prostředí apod. Pod tento cíl patří státy a regiony, které nejsou podporovány cíle č. 1, patří sem i hlavní město Praha.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Parita kupní síly měny XY vyjadřuje počet jednotek národní měny, za který lze koupit stejné množství výrobků a služeb na vnitrostátním trhu jako za jednotku měny XY na vnitrostátním trhu měny XY.

<sup>7</sup> **Region soudržnosti** odpovídá úrovni správního členění NUTS II. Aby bylo pro celou EU dosaženo srovnatelnosti jednotlivých statistických celků, jsou pro jednotlivé úrovně soustavy NUTS stanoveny meze počtu obyvatel, přičemž pro NUTS II platí hranice minimálně 800 tisíc a maximálně 3 miliony obyvatel. V ČR je 8 regionů soudržnosti.

<sup>8</sup> STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.

<sup>9</sup> STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK, ref. 8.

### **Cíl 3: Evropská územní spolupráce**

Na základě zkušeností z iniciativy Interreg III byl vytvořen cíl určený pro harmonickou a vyváženou integraci území EU, který podporuje spolupráci mezi jejími různými částmi při řešení problémů významných na úrovni Společenství a to na třech stupních – přeshraniční, nadnárodní a mezinárodní spolupráce.<sup>10</sup> V zásadě byly do přeshraniční spolupráce zahrnuty všechny regiony na úrovni NUTS 3 podél vnějších i vnitřních hranic, kontinentální i námořní. Cílem je podpořit řešení společných problémů mezi sousedními regiony, jako jsou rozvoj měst, venkova a pobřeží a rozvoj ekonomických vztahů a sítí malého a středního podnikání.<sup>11</sup>

#### **2.2.2 Nástroje regionální politiky EU**

Hlavními nástroji prostřednictvím nichž jsou financovány cíle regionální politiky EU jsou fondy. V této podkapitole budou blíže charakterizovány současné dva strukturální fondy a Fond soudržnosti.

##### **Evropský fond regionálního rozvoje**

*Evropský fond regionálního rozvoje* (European Regional Development Fund, ERDF) byl založen v roce 1975, aby finančně podpořil programy nejvíce znevýhodněných regionů. Hlavním úkolem tohoto fondu je snižování rozdílů mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů, mezi jejich životní úrovní a rozsahem zaostávání nejproblematictějších regionů. Objemem prostředků jde o největší a nejvýznamnější strukturální fond. Jeho konečným cílem je vytvoření pracovních míst podporou konkurenceschopného a udržitelného rozvoje, podporou malých a středních podniků, prosazováním produktivních investic, zlepšováním infrastruktury, pokračováním místního rozvoje, investicemi do vzdělávání i zdraví a rozvojem místního potenciálu nebo investicemi zaměřenými na životní prostředí. V současném období jsou prostřednictvím ERDF podporovány všechny tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> WOKOUN, René a Jan MALINOVSKÝ et al. *Regionální rozvoj – východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

<sup>11</sup> Tamtéž.

<sup>12</sup> STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK, ref. 8.

Hlavní oblasti činnosti ERDF v programovém období 2007 – 2013 jsou:<sup>13</sup>

- investice, které přispívají k tvorbě a ochraně udržitelných pracovních míst,
- investice do infrastruktury,
- rozvoj vnitřního potenciálu opatřeními, která podporují regionální a místní rozvoj,
- technická pomoc.

### **Evropský sociální fond**

*Evropský sociální fond* (European Social Fund, ESF) byl vytvořen v rámci Římské smlouvy v roce 1957 jako hlavní nástroj sociální politiky a zaměstnanosti EU. Jedná se o nejstarší strukturální fond, který podporuje opatření pro prevenci a boj s nezaměstnaností, rozvoj lidských zdrojů, rovné příležitosti pro muže a ženy, hospodářskou i sociální soudržnost. Dále podporuje integraci nezaměstnaných se zvláštním zaměřením na dlouhodobou nezaměstnanost, integraci mladých lidí do pracovního procesu, integraci osob vyloučených z trhu práce, stejné příležitosti na trhu práce a adaptaci pracovníků na průmyslové změny.<sup>14</sup> Současný programovací cyklus ESF běží od roku 2007 do roku 2013 pod heslem „Investice do lidí“.

Prioritními oblastmi, na které jsou vynakládány finanční prostředky ESF v období 2007 – 2013 jsou:<sup>15</sup>

- posílení lidského kapitálu,
- zlepšování přístupu k zaměstnání a udržitelnost,
- zvyšování přizpůsobivosti pracovníků a společností, podniků a podnikatelů,
- zlepšování sociálního začlenění znevýhodněných osob.

### **Fond soudržnosti**

*Fond soudržnosti* (Cohesion Fund, CF) zavedla EU v Maastrichtské smlouvě v roce 1993. Základním cílem tohoto fondu je podpora hospodářské a sociální soudržnosti Společenství, nepatří však mezi strukturální fondy. Oproti strukturálním fondům, které poskytují pomoc regionům, se CF dotýká celých států s nejméně rozvinutou ekonomikou a splňujících kritérium, že *hrubý národní produkt* (Gross national produkt, GNP) na jednoho obyvatele je nižší než 90% průměru EU 25. Jedná se o oblasti dlouhodobě znevýhodněné,

<sup>13</sup> EUROPA. *Oblast působnosti Evropského fondu pro regionální rozvoj ze dne 17.9.2010* [online]. Europa [10.3.2013]. Dostupné z: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/general\\_framework/g24234\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24234_cs.htm)

<sup>14</sup> STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK, ref. 8.

<sup>15</sup> WIKIPEDIA. *Evropský sociální fond. Ze dne 20.3. 2013* [online]. Wikipedia [27.3.2013]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%BD\\_soci%C3%A1ln%C3%AD\\_fond](http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%BD_soci%C3%A1ln%C3%AD_fond)



jako jsou periferní oblasti, odlehlé ostrovy apod. Příspěvek u projektů, financovaných z CF může činit 80 – 85% výdajů a realizace probíhá pouze v rámci cíle Konvergence.<sup>16</sup>

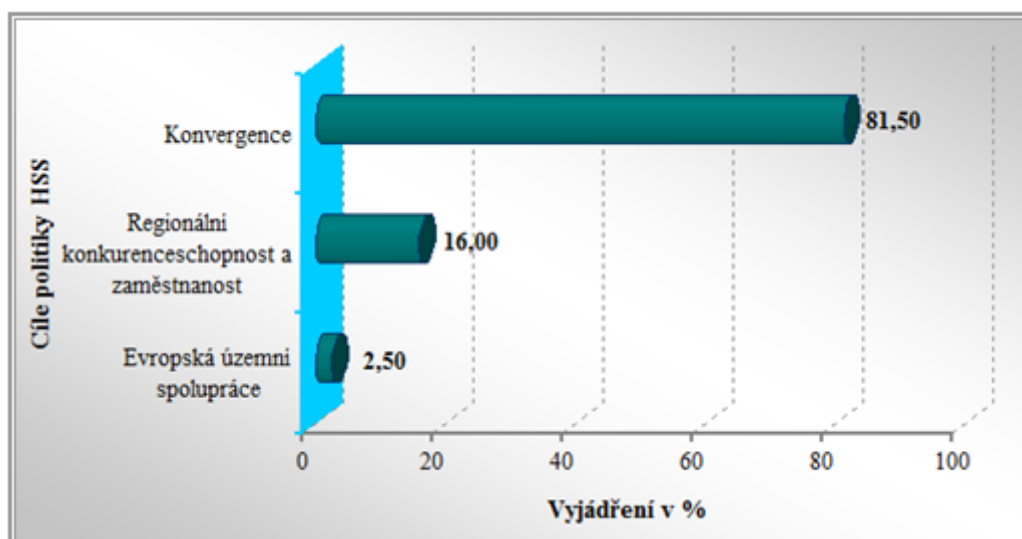
Fond soudržnosti se podílí na financování zejména dvou druhů projektů:

- projekty v oblasti životního prostředí (zachování, ochrana a zlepšení kvality životního prostředí, ochrana lidského zdraví a zajištění racionálního využití přírodních zdrojů),
- projekty, které směřují k plnění priorit stanovených rozhodnutím Evropského parlamentu a Evropské rady o rozvoji *transevropských dopravních sítí* (Trans European Network, TEN), a to jejich výstavba nebo zajištění přístupu k TEN.<sup>17</sup>

### 2.2.3 Finanční rámec regionální politiky EU

Finanční zdroje určené pro politiku soudržnosti odrážejí ambice rozšířené Unie podpořit růst a tvorbu pracovních míst v méně rozvinutých oblastech. Pro cíl Konvergence byla vzata do úvahy spravedlnost s ohledem na regiony postižené statistickým efektem rozšíření, zdroje pro Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost EC alokovala mezi členské státy na základě ekonomických, sociálních a územních kritérií Společenství a pro cíl Evropská územní spolupráce byly prostředky alokovány na základě velikosti populace žijící v relevantních regionech a vzhledem k relativním socioekonomickým podmínkám. Pro období 2007 – 2013 byla příslušnými orgány EU schválena celková částka cca 308,04 mld.

**Graf 2.1: Rozdělení prostředků politiky soudržnosti pro období 2007–2013 (v %)**



Zdroj: EUROSOP, vlastní zpracování

<sup>16</sup> WOKOUN, R, P. MATES A J. KADERÁBKOVÁ et al., ref. 1.

<sup>17</sup> SKOKAN, Karel. *Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské unie*. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5.

## 2.3 Regionální politika EU v ČR v období 2007 – 2013

Současná česká regionální politika je chápána jako koncepční činnost státu, regionálních a místních orgánů, jejímž cílem je přispívat k vyváženému a harmonickému rozvoji jednotlivých regionů v ČR, ke snižování neodůvodněných rozdílů mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů a ke zlepšení regionální hospodářské struktury. Přistoupení ČR k EU v roce 2004 i její zapojení do strukturální politiky vyvolalo nutnost vypracovat celou řadu strategických a programových dokumentů, které musí být v souladu s dokumenty a mechanismy používanými v EU.<sup>18</sup>

### 2.3.1 Dokumenty pro aplikaci politiky HSS v ČR v období 2007 - 2013

V současném období 2007 – 2013 došlo s ohledem na změny v programování strukturálních fondů i ke změně v potřebných dokumentech, kdy jsou důležité zejména *Národní rozvojový plán ČR* (NRP), *Národní strategický referenční rámec ČR* (NSRR) a *operační programy* (OP).<sup>19</sup>

#### **Národní rozvojový plán ČR**

NRP definuje strategii rozvoje ČR pro současné období 2007 - 2013. Tento dokument vytyčuje cíle, které mají být splněny, obsahuje rozpracování priorit do dílčích cílů a popisuje postupy jejich realizace. Dále charakterizuje systém koordinace politiky HSS EU a klíčové body tohoto systému jsou promítnuty do NSRR. Harmonogram přípravy ČR na programovací období 2007 – 2013 schválila vláda ČR usnesením č. 245 z 2. března 2005 k postupu přípravy ČR na čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů a z CF v letech 2007 – 2013. Přípravou NRP byl pověřen expertní tým pod vedením *Řídícího a koordinačního výboru* (ŘKV), který představuje nejvyšší formální institut koordinace přípravy ČR na programovací období 2007 – 2013.

**Globálním cílem NRP** je přeměna socioekonomického prostředí ČR v souladu s principy udržitelného rozvoje tak, aby ČR byla přitažlivým místem pro realizaci investic, práci a život obyvatel. Prostřednictvím trvalého posilování konkurenceschopnosti bude dosahováno udržitelného růstu, jehož tempo bude vyšší než průměrný růst EU-25. ČR bude usilovat o růst zaměstnanosti a o vyvážený a harmonický rozvoj regionů, který povede ke zvyšování úrovně kvality života obyvatelstva.

---

<sup>18</sup> MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, ref. 3.

<sup>19</sup> STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK, ref. 8.

K naplnění globálního cíle poslouží čtyři **strategické cíle**:<sup>20</sup>

- konkurenceschopná česká ekonomika,
- otevřená, flexibilní a soudržná společnost,
- atraktivní prostředí,
- vyvážený rozvoj území.

### **Národní strategický referenční rámec ČR**

NSRR představuje rámcovou rozvojovou strategii na úrovni státu a referenční nástroj pro přípravu programování fondů. Tvoří podklad pro jednotlivé OP, neboť právě na jeho základě vyjednává daný členský stát jejich podobu s EC. Je tak jakousi spojnicí mezi evropskými prioritami uvedenými ve Strategických obecných zásadách Společenství a národními prioritami politiky soudržnosti rozpracovanými v NRP. Základem pro zpracování návrhu NSSR byl NRP ČR a konečná podoba tohoto dokumentu byla schválena EC 27. července 2007. NSSR sumarizuje české priority a popisuje implementační strukturu potřebnou pro efektivní využití unijních prostředků. Globální cíl, strategické cíle a priority ČR podle NSRR jsou totožné s NRP ČR.<sup>21</sup>

### **Operační programy ČR**

Každá členská země si dojednává s EC operační programy, které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Jsou to strategické dokumenty představující průnik priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuálních zájmů členských států.<sup>22</sup> Na základě definovaných cílů a priorit NSRR pro období 2007 – 2013 připravila ČR pro využívání fondů EU letech 2007 - 2013 celkem 24 operačních programů, které lze rozdělit podle cílů do skupin viz **příloha č. 2**.<sup>23</sup>

### **2.3.2 Finanční zdroje pro ČR**

Z rozpočtu EU je pro ČR na politiku soudržnosti vyčleněno téměř 26,69 mld. Eur (v běžných cenách, bez spolufinancování z české strany, tj. bez financování ze státního rozpočtu, rozpočtů územní samosprávy a bez soukromých zdrojů). Ročně to je téměř 5x více oproti období 2004 – 2006.

<sup>20</sup> MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, ref. 3.

<sup>21</sup> Tamtéž.

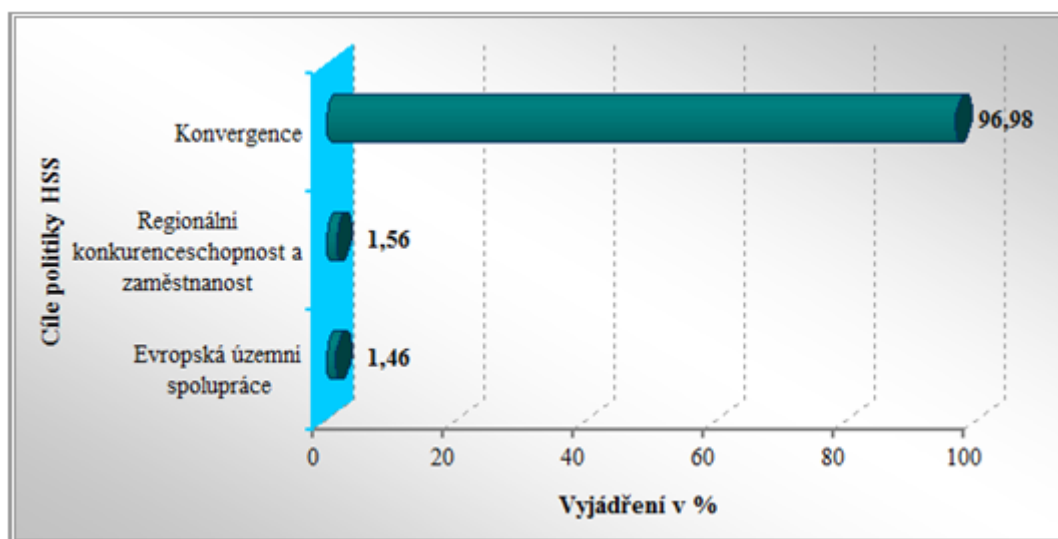
<sup>22</sup> FONDY EU. *Informace o fonděch EU*. [online]. Strukturální-fondy 2013a [10.3.2013]. Dostupné z: <http://www.strukturální-fondy.cz/cs/Temp/Informace-o-fonděch-EU>

<sup>23</sup> CHVOJKOVÁ, Anna et al., ref. 2.

Pro jednotlivé cíle jsou alokovány částky: <sup>24</sup>

- konvergence (25,88 mld. eur),
- regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (419,09 mil.eur),
- evropská územní spolupráce (389,05 mil.eur).

**Graf 2.2: Alokace prostředků politiky soudržnosti pro ČR v období 2007 - 2013 ( v % )**



*Zdroj: WOKOUN, R, P. MATES a J. KADEŘÁBKOVÁ, vlastní zpracování*

Roky 2007 – 2013 jsou často nazývány posledním obdobím, kdy má ČR významnou příležitost využít dotací z EU v tak velkém objemu. Všechny regiony NUTS 2 až na Prahu mají možnost čerpat pomoc v rámci cíle Konvergence, Praha v rámci cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.<sup>25</sup>

### 2.3.3 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

*Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* (Operational Programme Human Resources and Employment, OP LZZ) je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. OP LZZ je jedním ze tří programů pro realizaci podpory z ESF v oblasti rozvoje lidských zdrojů v ČR na období 2007-2013. Tento OP byl schválen EC dne 16. října 2007 a řídicím orgánem programu je *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* (MPSV ČR). OP LZZ je spolufinancován z ESF, přičemž celková alokace

<sup>24</sup> WOKOUN, R, P. MATES a J. KADEŘÁBKOVÁ et al., ref. 1.

<sup>25</sup> Tamtéž.

na tento program pro příští rozpočtové období činí **1811,8 mil. €.**, což představuje 7% z celkové sumy z fondů EU pro ČR.<sup>26</sup> Z českých veřejných zdrojů je financování programu navýšeno o dalších 0,33 mld. €. Celková alokace na OP LZZ pro období 2007-2013 tedy činí 2,1 mil €. Míra spolufinancování OP LZZ z ESF dosáhne 85%, zbývajících 15% bude hrazeno ze státního rozpočtu ČR. Prostředky bude možné čerpat do konce roku 2015.<sup>27</sup>

OPLZZ je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a způsobilým územím je v těchto oblastech proto také hlavní město Praha.

**Globálním cílem OP LZZ** na období 2007-2013 je "Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU." Tento cíl zajišťuje realizaci Strategických cílů NRP pro období 2007-2013 "Otevřená, flexibilní a soudržná společnost" a "Konkurenceschopná česká ekonomika."

#### **Specifické cíle OP LZZ:**<sup>28</sup>

- zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti,
- posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených,
- posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb,
- zintenzivnění mezinárodní spolupráce v lidských zdrojích a zaměstnanosti.

#### **Prioritní osy a oblasti podpory OP LZZ**

Každý OP pro programovací období 2007 – 2013 je rozpracován do tzv. prioritních os. Tyto osy představují hlavní směry intervence, které vycházejí z NRP, NSRR, Lisabonské strategie a dalších strategických dokumentů. Jejich naplňování povede ke splnění specifických cílů, které má každý OP stanoven. OP LZZ vymezuje šest základních věcných prioritních os, které jsou součástí **přílohy č. 3.**<sup>29</sup>

<sup>26</sup> BUSINESSINFO. *Charakteristika Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost z října 2007* [online]. Businessinfo [8.2.2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/op-lzz.html>

<sup>27</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013 ze dne 6.6.2012* [online]. MPSV 2013a [10.3.2013]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6018>

<sup>28</sup> BUSINESSINFO [online], 2013.

<sup>29</sup> CHVOJKOVÁ, Anna et al., ref. 2.

## 2.4 Rozvoj lidských zdrojů v podniku

Peter F. Drucker ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Úspěšné podniky si díky tomuto klasikovi uvědomily, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, musejí si je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku.

### 2.4.1 Vymezení základní terminologie

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestačí, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly.

**Lidský kapitál** je zásoba vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.

**Lidské zdroje** jsou lidé v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.

**Lidský potenciál** je soubor dispozic a předpokladů člověka, orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama.<sup>30</sup>

**Učení se** je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, ref. 30.

<sup>31</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

**Vzděláváním** pracovníků se v první řadě rozumí prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, nástroj zvyšování množství a kvality práce, nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků a formování harmonických pracovních vztahů ve firmě.<sup>32</sup> Vzdělávání lze taktéž charakterizovat jako cyklus pozorování, usuzování, vytváření konceptu a jeho testování v reálném životě vedoucí až k novému poznání. Tento popis procesu učení je vynakládán jako proces myšlení generující nové koncepty a teorie.<sup>33</sup>

Vzdělávání se soustřeďuje na rozvoj:<sup>34</sup>

- znalostí (fakta, pravidla, postupy),
- dovedností (manuální, počítačové, interpersonální),
- postojů (k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k firmě, k lidem).

**Rozvojem** se rozumí dosažení žádoucí změny pomocí učení (se).<sup>35</sup> Rozvoj zaměstnanců lze chápat jako rozvoj znalostí a dovedností, který je ku prospěchu jak organizaci, tak i zaměstnancům.<sup>36</sup> Účelem rozvoje pracovníků je, aby se pokud možno každý v organizaci stal tím nejlepším lídrem v oblasti svého působení, což znamená rozvíjet všechny složky osobnosti pracovníka tak, aby se mohly v plném souladu a synergii projevit.<sup>37</sup>

## Obrázek 2.1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František, vlastní zpracování

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>33</sup> VYMĚTAL, J., A. DIAČIKOVÁ a M. VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. Studijní texty. ISBN 80-86920-01-1.

<sup>34</sup> BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0374-9.

<sup>35</sup> HRONÍK, František, ref. 31.

<sup>36</sup> BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, ref. 34.

<sup>37</sup> DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 507 s. Expert. ISBN 978-80-247-2848-3.



Podle obrázku 2.1 je zřejmé, že se učíme i když se nevzděláváme. Taktéž je zřejmé, že se učíme i nežádoucím věcem (např. kouřit, všechno vidět černě apod.), což ovšem stěží můžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání.<sup>38</sup>

## 2.5 Podnikové vzdělávání

Současná rozvíjející se společnost klade na člověka stále nové a nové požadavky. Doba, kdy nám postačily získané znalosti pro přípravu našeho povolání je dávno pryč.<sup>39</sup> Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.<sup>40</sup> Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního, realizovaného v rámci školské soustavy, neformálního, které je realizováno v průběhu zaměstnání a informálního, které tvoří součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání.<sup>41</sup>

### 2.5.1 Cíl podnikového vzdělávání

Lidé se stávají hnací silou organizace a ovlivňují její úspěšnost. Také proto si klade podnikové vzdělávání za cíl připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Hlavním úkolem je umožnit zaměstnancům neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti. Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> HRONÍK, František, ref. 31.

<sup>39</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>40</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>41</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, ref. 30.

<sup>42</sup> Tamtéž.

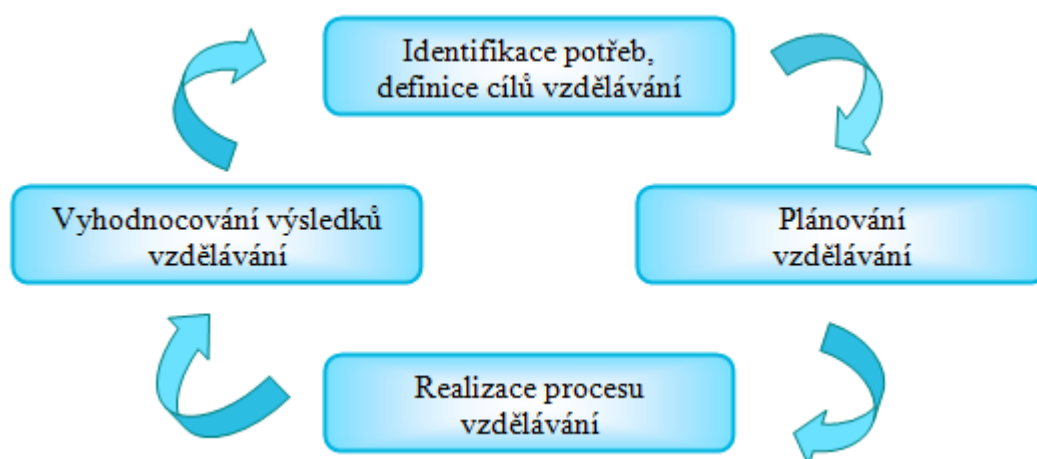
Podle Palána není cílem podnikového vzdělávání jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí.<sup>43</sup>

Armstrong vytyčuje nutnost zabezpečit vzdělané, kvalifikované a schopné lidi, kteří se stávají nedílnou součástí k uspokojení současných či budoucích potřeb podniku. Dosažení potřeb či nezbytných změn organizace tkví především v nutnosti zabezpečit připravenost a ochotu lidí se vzdělávat. Dále nutnost chápat, co musí znát a dělat. V neposlední řadě pak musí být lidé schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že veškeré existující zdroje vzdělávání budou plně využívat.<sup>44</sup>

## 2.6 Systematické podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, ze strategie a politiky řízení a z rozvoje lidského potenciálu. Za nejefektivnější vzdělávání pracovníků se jeví systematické vzdělávání.<sup>45</sup> Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi.

**Obrázek 2.1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců**



*Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, vlastní zpracování*

<sup>43</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

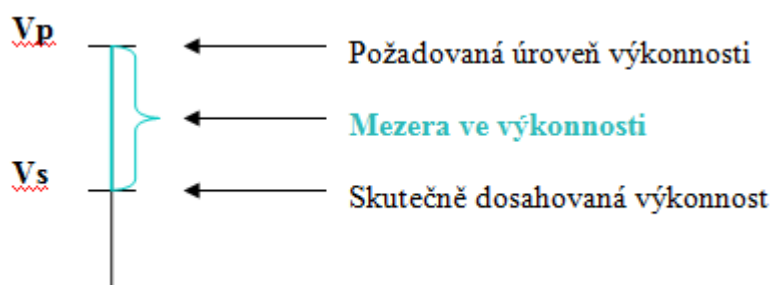
<sup>44</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>45</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: UK FF, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

### 2.6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb a definice cílů vzdělávání

Na počátku procesu zvyšování kvality personálu pomocí vzdělávacích programů je třeba provést identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb.<sup>46</sup> Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.<sup>47</sup> Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.<sup>48</sup> Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním.

**Obrázek 2.2: Znázornění mezery ve výkonnosti**



*Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, vlastní zpracování*

Při identifikaci potřeb vzdělávání je tedy třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost  $V_p$  a současnou (existující, reálnou) výkonnost  $V_s$ . Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru.

Pro identifikaci potřeby vzdělávání se využívá následujících metod:<sup>49</sup>

- analýza podnikových a personálních plánů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovníků (např. hodnocení jejich výkonů),
- šetření o vzdělávání.

<sup>46</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, ref. 30.

<sup>47</sup> Tamtéž.

<sup>48</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>49</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

## 2.6.2 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:

**Přípravná fáze** zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tématických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Důležité je jasně rozlišovat mezi záměry a cíli.

**Realizační fáze** představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je třeba brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

**Fáze zdokonalování** je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. V této fázi je důležité také prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.<sup>50</sup>

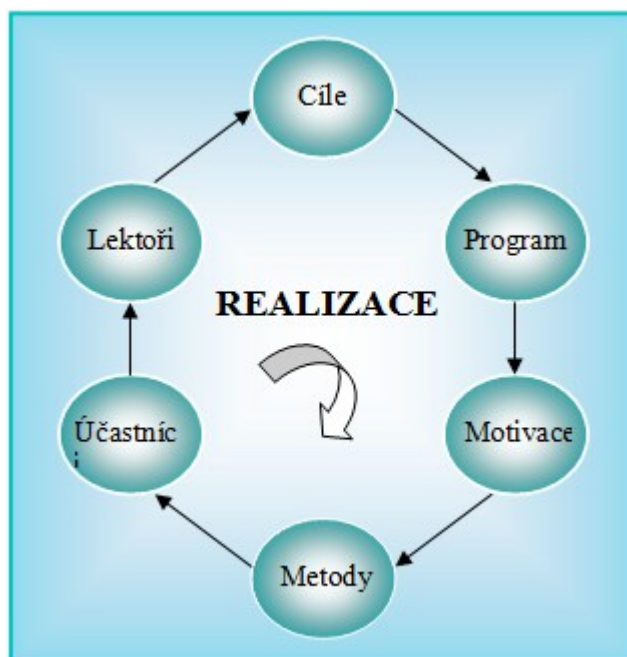
## 2.6.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

---

<sup>50</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, ref. 30.

**Obrázek 2.3: Prvky procesu realizace vzdělávání**



*Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, vlastní zpracování*

### **Cíle vzdělávacího procesu**

Cíle vzdělávání se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání a říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Programové cíle zahrnují základní a podstatné cíle celého vzdělávacího programu. Cíle kurzu jsou podrobnější, obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

### **Program**

Efektivní vzdělávání je pouze takové, při kterém se účastníci opravdu něčemu naučí. Konkrétním požadavkům musí být přizpůsoben program vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky.<sup>51</sup>

### **Motivace**

Pro některé zaměstnance je učení a zvyšování vlastního potenciálu pouhým komplikováním každodenní rutiny ze strany zaměstnavatele. Je tedy nutné, zaměstnancům dobře vysvětlit, proč se vzdělávací program chystá, co bude jeho cílem a jaké to na ně bude mít dopady ve smyslu organizace práce. Především při vzdělávání dospělých je podstatné

---

<sup>51</sup> Tamtéž.

motivovat účastníky tak, aby si uvědomovali praktické dopady. S lepším přístupem se pak vzdělávací akce zúčastní a rychleji si osvojí nové profesní vědomosti, dovednosti a návyky.<sup>52</sup>

### **Metody vzdělávání**

Pro výběr nejvhodnější a nejúčinnější metody vzdělávání neexistuje jediná správná, univerzální metoda. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům.<sup>53</sup> Škálu metod je možné rozdělit na metody používané ke vzdělávání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště viz **příloha č. 4**.

### **Lektoři**

Aby si lektor zajistil respekt a důvěru klientů, musí být zralou osobností. Dalším předpokladem úspěšné práce lektora je schopnost fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládání emocí a v neposlední řadě i jisté osobní kouzlo. Úspěch vzdělávací akce (a nejen té) závisí především na lektorově schopnosti umět podat dané skupině posluchačů požadované téma.<sup>54</sup>

„Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje. Výborný učitel ukazuje.

Nejlepší učitel inspiruje.“

**Artemus Ward**

## **2.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kursů je třeba získat a analyzovat. Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin jako „Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“ Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska nákladů a přínosů) či nikoliv a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.<sup>55</sup> Vyhodnocování může být obtížné, protože je často těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět. Hamblin naznačuje, že existuje pět úrovní vyhodnocování vzdělávání viz **příloha č. 5**.

<sup>52</sup> GASTROTIP. *Jak motivovat pracovníky k celoživotnímu vzdělávání ze dne 21.10.2011* [online]. Gastrotip [8.2.2013]. Dostupné z: <http://www.gastrotip.cz/personal/jak-motivovat-pracovniky-k-celozivotnimu-vzdelavani>

<sup>53</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana, ref. 48.

<sup>54</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, ref. 30.

<sup>55</sup> ARMSTRONG, Michael, ref. 49.

## 2.7 Metodologická část

Termín *metodologie* je řeckého původu (*methodus* = cesta za něčím), jedná se o nauku o metodách, které využívá věda k poznávání objektivní reality, jimiž proniká od poznání jevové stránky k podstatě zkoumané skutečnosti, zjišťování vztahů a objevování zákonitostí.<sup>56</sup>

Uskutečňování **psychologické a sociologické výzkumné a expertizní činnosti** v organizaci se opírá o získávání, zpracování a vyhodnocení sociálních informací. Sociální informace jsou údaje, které se týkají pracovního i mimopracovního života zaměstnanců, jejich vztahů, vzájemného působení, potřeb a zájmů. Sociální informace mají stejně jako všechny informace aspekt kvantitativní (lze je vyjádřit pomocí matematických a statistických metod) a kvalitativní. (charakteristika sociálního klimatu, postavení jedince ve skupině apod.)<sup>57</sup>

### Kvantitativní výzkum

Tento výzkum se ptá na otázku „**Kolik?**“. Zabývá se získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co nyní probíhá nebo již v minulosti proběhlo. Účelem je získat měřitelné číselné údaje. Pro shromáždění údajů a získání spolehlivých výsledků se pracuje s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, údaje lze získat ale taktéž na základě pozorování frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních údajů.

### Kvalitativní výzkum

Zkoumá „**Proč?**“, čímž pátrá po příčinách proč se něco děje nebo to již proběhlo. Účelem tohoto výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje, jež vedou ke konkrétnímu chování. K tomu jsou využívány individuální nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. Pracuje se zpravidla s menším vzorkem.<sup>58</sup>

V návaznosti na cíl této bakalářské práce byly zvoleny tyto metody:

- metoda dotazování formou písemného dotazníku,
- škálování,
- analýza dokumentů,
- rozhovor a konzultace s vedením podniku,
- pozorování firemního prostředí.

---

<sup>56</sup> PALÁN, Zdeněk, ref. 43.

<sup>57</sup> BEDRNOVÁ, Eva et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>58</sup> KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.



**Dotazování** představuje metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocování podmínek a usnadnění zpracování výsledků. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu.<sup>59</sup>

**Tvorba dotazníku** obsahuje nejprve stanovení cílů průzkumu (odpovězení si na otázku: „Jaké informace chci získat?“). Identifikace informací potřebných pro dosažení cílů průzkumu určuje způsob strukturování a stylizace otázek.

Existují tři běžné přístupy ke strukturování položek dotazníku:

- **uzavřené otázky** – vyžadují od respondenta vybrat si ze seznamu odpovědí nabídnutých tím, kdo provádí průzkum. Při tvorbě uzavřených otázek musí tvůrce průzkumu zajistit, aby respondent našel všechny možné odpovědi, výběr tedy musí být vyčerpávající a jednotlivé možnosti se musí navzájem vylučovat. Některé uzavřené otázky nabízejí pouze odpovědi „ano“ nebo „ne“. Taková otázka se nazývá dichotomická. Výhodou uzavřených otázek je jednoduchost práce s nimi.
- **otevřené otázky** – vyžadují od respondenta jeho odpověď. Nevýhodou otevřených otázek je obtížné zpracování jejich odpovědí. Protože respondent nemá výběr, existuje široká škála možných odpovědí. To dělá zpracování údajů komplikované a časově náročné.
- **otázky se stupnicí** – měří stupeň (úroveň) názoru nebo postoje respondenta ohledně daného předmětu nebo pojmu. Tyto otázky obsahují série tvrzení. Likertova stupnice v dotazníkových otázkách obvykle žádá respondenta, aby klasifikoval svou odpověď číslem.

Formulace všech dotazníkových otázek je kriticky důležitá pro zajištění důvěryhodné odpovědi. Otázky a tvrzení by měly být formulovány v jednoduchých, přímých a nezaujatých (nestranných) termínech. Ti, co dělají průzkum, se musí vyhnout otázkám vyvolávajícím irelevantní odpovědi, které by mohly být respondentem špatně pochopeny, nebo jsou

---

<sup>59</sup> KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

formulovány takovým způsobem, že ovlivňují (či mohou ovlivnit) respondentovy odpovědi (napovídající otázky).<sup>60</sup>

**Škálování** bývá často považováno za nejvhodnější nástroj pro měření postojů a názorů, které jsou jejich vnějším projevem. Představuje techniku, jejíž pomocí lze promítat různé postoje respondentů na stupnici, která může být vyjádřena verbálně nebo graficky. Pro měření postojů jsou využívány různé druhy škál, v praktické části této práce bude aplikována pouze Likertova stupnice (škála).<sup>61</sup> **Likertova škála** slouží pro změření stupně, ke kterému má respondent daný postoj. Respondentům je dáno vyjádření a jsou požádáni, aby označili, zda „silně souhlasí“, jsou „nerozhodnutí“, „nesouhlasí“, nebo „silně nesouhlasí“. Vyjádření Likertovy stupnice jsou obvykle předkládána jako matice příspěvků a odpovědí. Přínosem tohoto formátu je, že efektivně využívá prostor dotazníku. Respondenti také zjišťují, že se snadno vyplňuje.

**Pozorovací výzkum** je určitý postup výzkumu, který zahrnuje pozorování lidí nebo zjištění kvalitativních údajů. Pozorovací výzkum může být použit jako dodatečná statistická informace nebo pro formování hypotézy, která by mohla být potvrzena kvalitativním výzkumem.<sup>62</sup>

**Analýza dokumentů**, jedná se o dokument, který je vytvořen pro přenos a zachování informací. Při analýze dokumentů se klade důraz na rozlišení primárních a sekundárních dokumentů. Za primární dokumenty jsou považovány doklady „z první ruky“, což jsou např. úřední záznamy, oficiální protokoly, údaje o tržbách atd. Sekundárními dokumenty jsou ty, které vznikly zpracováním dat primárních.

**Rozhovor** je nejstarší a nejčastěji používaná metoda pro získání informací. Cílem této metody bude na základě rozhovoru a konzultací s personalistou a vedením podniku získat potřebné informace, které budou sloužit ke zpracování analytické části.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu: [klíčové pojmy a termíny]*. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

<sup>61</sup> MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

<sup>62</sup> CLEMENTE, Mark N, ref. 60.

<sup>63</sup> BEDRNOVÁ, Eva, ref. 57.

### 3 Charakteristika podniku RETIGO s.r.o. a aplikovaného projektu

Třetí kapitola bakalářské práce bude rozdělena do dvou velkých podkapitol. První podkapitola bude věnována představení společnosti RETIGO s.r.o., tedy žadateli a realizátorovi projektu a ve druhé podkapitole bude identifikován a charakterizován aplikovaný vzdělávací projekt, jehož efektivita a úspěšnost bude následně předmětem zkoumání v analytické části práce.

#### 3.1 Představení společnosti RETIGO s.r.o.

Obchodní firma: RETIGO s.r.o.

Sídlo: Láň 2310

PS 43

756 64 Rožnov pod Radhoštěm

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum založení: 30. 6. 1994



**Obrázek 3.1: Sídlo společnosti RETIGO s.r.o.**



*Zdroj: RETIGO.cz*

Předmět podnikání:<sup>64</sup>

- kovoobráběčství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- reklamní a propagační činnost,
- projektování elektrických zařízení,
- stavba strojů s mechanickým pohonem,
- zámečnictví,
- konstrukce strojů a zařízení,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba gastronomických zařízení.

### 3.1.1 Hlavní činnost firmy

Hlavním předmětem činnosti firmy je výroba gastronomického zařízení, a to především konvektomatů, které představují 4/5 produkce firmy. Dále se firma zabývá výrobou regenerátorů, šokových zchlazovačů/zmrazovačů, udržovacích skříní, pekařských pecí a s tím souvisejícím prodejem náhradních dílů a obchodního zboží. Všechny zmíněné produkty společnost vyrábí za účelem dalšího prodeje. RETIGO s.r.o. ke svým produktům poskytuje plný záruční a pozáruční servis.

RETIGO s.r.o. nabízí zákazníkům komplexní řešení s novým konceptem moderní gastronomie - tj. vaření jídel, jejich udržování, šokové zchlazování/zmrazování a následnou regeneraci. Propracované doprovodné služby, jako je zaškolení obsluhy odborným kuchařem, rychlý a dostupný servis, poradenská a konzultační činnost či školení partnerů, bere firma jako základ kvalitní péče o zákazníka, bez které by samotný produkt byl pouze strojem a ne plnohodnotným partnerem a všestranným kuchyňským pomocníkem.<sup>65</sup>

### 3.1.2 Vize a cíle firmy

Pro naplnění vize či cíle je nutné, aby měla firma vhodně zvolenou strategii. Současná vize společnosti RETIGO s.r.o. dle ISO zní: „Chceme, aby naše výrobky byly požadovány kuchaři na celém světě.“

---

<sup>64</sup> OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Obchodní firma Retigo s.r.o.* [online]. Obchodní rejstřík [10.2.2013]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/retigo-s-r-o-60794062>

<sup>65</sup> RETIGO s.r.o. *Výroční zpráva*. 2011

Strategie určující cestu k naplnění vize:

- marketingová orientace na trh s gastronomickou technologií,
- efektivními a řízenými procesy dosáhnout vysoké produktivity práce,
- naplňovat vizi firmy motivovanými, výkonnými a odborně zdatnými pracovníky,
- být dynamická a prosperující firma, jejíž výrobky požadují kuchaři na celém světě,
- pravidelně uvádět na trh nové, inovativní výrobky poskytující vysokou užitnou hodnotu s výborným poměrem výkon / cena,
- vstupovat na nové trhy a získávat nové distributory a nebo OEM zákazníky,
- poskytovat prodejní podporu nad očekávání distributorů,
- poskytovat poprodejní služby nad očekávání zákazníků,
- zvyšováním produktivity vytvářet předpoklady růstu.

Jedním z důležitých cílů společnosti je také vytvořit takové prostředí, které zajistí podmínky pro plné využití všech schopností zaměstnanců a umožní pracovníkům, aby se na činnostech organizace tvořivě podíleli.

K naplnění tohoto cíle je nutné plnit dílčí cíle: <sup>66</sup>

- plnit ujednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vytvořit atmosféru důvěry, vzájemné úcty a spolupráce,
- vytvořit podmínky pro plné zapojení zaměstnanců do života organizace,
- podporovat loajalitu zaměstnance,
- formovat etické zásady v zaměstnaneckých vztazích.

### **3.1.3 Historie a vývoj firmy**

Společnost RETIGO s.r.o. působí na gastronomickém trhu od roku 1993, kdy byl vyroben první konvektomat a společnost byla zapsána do obchodního rejstříku. Výroba prvního stroje začala v soukromé garáži jednoho ze zakládajících členů. Následně byly pronajaty výrobní prostory v areálu bývalé Tesly Rožnov. V roce 1998 byl zakoupen zchátralý prostor na okraji města, do kterého se po základních úpravách přestěhovala výroba. V roce 2001 byla přistavena nová výrobní hala a v roce 2004 musely být pronajaty provizorní výrobní prostory, zatímco se plánovalo rozšíření stávajícího areálu. Výsledkem byla přístavba výrobní haly, která byla dokončena v září 2006. Firma se rozrůstá dál a zhruba v polovině

---

<sup>66</sup> Tamtéž.

roku 2008 dostavuje novou administrativní budovu viz obr. 3.2. Plocha areálu společnosti je cca 25 000 m<sup>2</sup>, z toho výrobní a administrativní budovy činí cca 6000 m<sup>2</sup>.

**Obrázek 3.2: Nová administrativní budova společnosti RETIGO s.r.o.**



*Zdroj: IZOLTING. cz*

Od počátku založení pokračuje společnost RETIGO s.r.o. v rozvoji areálu firmy i svého výrobního programu, který je z 90% tvořen výrobou konvektomatů. Dnes je RETIGO s.r.o. prosperující společností s více než 2 000 spokojených zákazníků ve více než 20 zemích světa a každoročně vyrábí přes tři tisíce konvektomatů.<sup>67</sup>

### 3.1.4 Organizace a řízení firmy

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada** pěti majitelů. Majitelé rozhodují o strategiích a cílech společnosti, o obchodní politice a smlouvách. Dále o ekonomických cílech, rozdělení zisků, popřípadě o úhradě ztrát. Na vrcholu organizační struktury společnosti se nachází **ředitel**, který organizuje a řídí společnost a rozhoduje o cílech jednotlivých útvarů.

Mezi útvary a pracoviště patří:

- **Sekretariát, recepce** - organizuje, řídí a vykonává dílčí činnosti společnosti dle pokynů ředitele a potřeb jednotlivých útvarů. Zajišťuje poštovní službu společnosti, tuzemské a zahraniční služební cesty, pobyty návštěv podle potřeb společnosti a další činnosti.
- **Controlling** - Zmocněnec pro jakost a controlling navrhuje politiku a cíle jakosti společnosti, tvoří a zdokonaluje systém řízení jakosti. Dohlíží na plnění norem jakosti ISO 9001- 2009. Vyhodnocuje hospodaření firmy. Odpovídá za plánování ve firmě.

<sup>67</sup> RETIGO. *O společnosti*. [online]. Retigo [15.3.2013]. Dostupné z: <http://www.retigo.cz/Onas>

- **Ekonomický a personální útvar** - vedoucí ekonomického oddělení organizuje a řídí ekonomické, finanční a personální plánování, rozpočty a účetnictví společnosti. Personální oddělení - metodicky řídí a kontroluje personální činnosti v rámci celé společnosti. Organizuje a řídí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců až do jeho realizace. Plánuje a realizuje sociální program pro zaměstnance společnosti. Odpovídá za bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- **Marketingový útvar** - vedoucí útvaru organizuje a řídí reklamní činnosti, marketingové průzkumy, výzkumy trhu, marketingové analýzy. Manažer servisu organizuje a řídí servis produktů společnosti, dodávky a distribuci náhradních dílů. Zodpovídá za úroveň poskytovaných servisních služeb a za záruční a pozáruční opravy. Vedoucí prodeje zajišťuje komunikaci se zákazníky, řeší reklamace a odpovídá za prodej a expedici výrobků.
- **Útvar vývoje** - vedoucí útvaru organizuje a řídí procesy vývoje, inovací a změn produktů společnosti, kontroluje dodržování technologické kázně. Rozhoduje o technickém, technologickém a materiálním řešení produktů společnosti. Zavádí nové technologie. Pod tento útvar spadá zkušebna – vstupní a výstupní kontrola.
- **Výrobní útvar** - vedoucí výroby řídí a organizuje výrobu, koordinuje a rozvíjí spolupráci s ostatními útvary společnosti, podává návrhy a podněty k rozvoji společnosti. Výroba má zámečnickou a montážní dílnu. Výroba některých artiklů je zajišťována v kooperacích. Vedoucí výroby řeší skladování artiklů a rozpracované výroby, plynulost výroby, odpovídá za stav strojů a zařízení.
- **Zásobování** – vedoucí zásobování, zásobovači se starají o plynulý chod výroby. Pod zásobování spadají sklady, které má na starost 5 skladníků.
- **Útvar nákupu** - vedoucí útvaru organizuje a řídí zásobování společnosti, koordinuje materiálně technické zabezpečení firmy. Rozhoduje o způsobu zásobování firmy, o dodavatelích, o objednávkách materiálu, techniky, energií a služeb.
- **Útvar IT (informační technologie)** - vedoucí útvaru organizuje a řídí informační systémy firmy, kontroluje dodržování technické kázně, podporuje vývoj systému řízení firmy.<sup>68</sup>

---

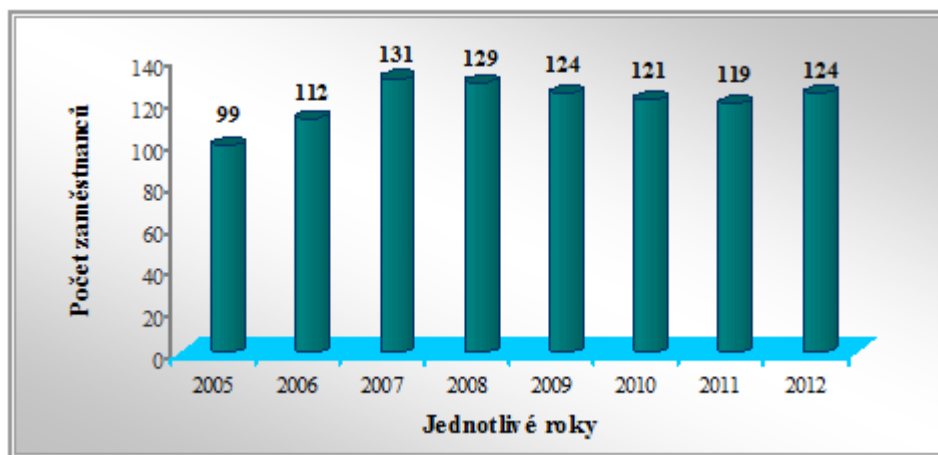
<sup>68</sup> Interní zdroje společnosti RETIGO s.r.o.



### 3.1.5 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců byl nejvyšší v roce 2007, kdy společnost RETIGO s.r.o. zaměstnávala 131 pracovníků. Od roku 2007 do roku 2011 je v grafu 3.1 zaznamenán klesající trend počtu zaměstnanců. V roce 2012 však došlo k navýšení a firma průměrně zaměstnávala 124 zaměstnanců.

**Graf 3.1: Vývoj počtu zaměstnanců**



*Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování*

#### **Rozvoj zaměstnanců**

K naplnění vize firmy přispívá také systém vzdělávání zaměstnanců, který je součástí procesů řízení lidských zdrojů. Vedení firmy si plně uvědomuje význam a hodnotu lidského faktoru v úspěšnosti firmy, proto se na řízení lidských zdrojů klade důraz a zaměstnanci se vzdělávají v podstatě od počátků činnosti společnosti. Dokladem pro to, že firma o rozvoj svých zaměstnanců dbá je certifikát IIP – Investors in People. Získané dotace a možnost podpořit systém vzdělávání prostřednictvím projektu „Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s.r.o.“ mělo pro firmu velký význam. Společnost má i do budoucna nastaveno zázemí a podmínky pro neustálý proces vzdělávání zaměstnanců, což dokládá faktem, že bylo nedávno vybudováno nové školicí středisko.

#### **Pracovní doba**

Pracovní doba je evidována elektronicky a má přímou vazbu na zpracování mezd. Zaměstnanec používá k evidenci docházky bezkontaktní identifikační kartu nebo čip. Pevná pracovní doba je rozvržena do tří směn. Ranní směna probíhá od 5:50 do 13:30 hod, odpolední směna od 13:50 do 21:50 hod a noční směna od 21:50 do 5:50 hod. Pružné

rozvržení pracovní doby se uplatňuje jako pružné čtyřtýdenní období a má stanovenou pevnou část, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti od 8:00 do 13:00 a volitelnou dobou mezi 5:50 až 8:00 a 13:00 až 20:00 hod.

### **Závodní stravování**

Při ranní směně je v polední pauze stravování zajišťováno formou dovozu hotového jídla, k dispozici je firemní jídelna a výdejna jídla. Jídlo se vydává v době od 11:15 do 12:15 hod a je možno volit z 5 druhů. Zaměstnavatel na stravu přispívá 55%, zbytek si hradí zaměstnanci sami. Při odpolední a noční směně zaměstnanec dostává stravenku. Zaměstnanci mohou využívat ledničku, varnou konvici, mikrovlnnou troubu a je jim umožněn i odběr nealkoholických nápojů (minerálky, káva, čaj).

### **Certifikát ČSN EN ISO 9001:2001.**

Společnost RETIGO s.r.o. má popsány všechny firemní činnosti v rámci systému řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2001. Dokumentace obsahuje směrnice, procesy, postupy, rozhodnutí, formuláře, doplňky a zaměstnanec v nich najde vše, co potřebuje pro svoji práci (např. pracovní postupy, formuláře, cestovní náhrady, apod.). S touto dokumentací je zaměstnanec aktuálně seznamován.<sup>69</sup>

## **3.1.6 Technologické zázemí firmy**

V nabídce vyráběných zařízení firmy RETIGO s.r.o. jsou hlavně konvektomaty RETIGO VISION. Ty jsou vyráběny v šesti velikostech - 6 x GN2/3, 6 x GN1/1, 10 x GN1/1, 12 x GN2/1, 20 x GN1/1 a 20 x GN2/1. Konvektomaty každé velikosti jsou nabízeny ve dvou provedeních podle vybavení – Retigo BLUE VISION a Retigo ORANGE VISION. Stroje jsou dostupné s vyvíječem páry ve varném prostoru, s bojlerovým vyvíječem páry (vyjímkou je konvektomat 6 x GN2/3) a nebo plynové konvektomaty (pouze velikosti 6 x GN1/1 a 10 x GN1/1).

Společnost RETIGO dále vyrábí regenerátory, holdomaty, šokové zchlazovače/zmrazovače, udržovací skříně, pekařské a cukrářské pece a prodává nejrůznější příslušenství. Předtím než se vyrobené stroje dostanou do provozu, prochází několika hodinovým testem veškerých funkcí, aby se zjistily případné nesrovnalosti.<sup>70</sup>

Výrobky společnosti jsou blíže charakterizovány v **příloze č. 6.**

<sup>69</sup> RETIGO s.r.o. *Výroční zpráva*. 2011

<sup>70</sup> RETIGO. *O společnosti*. [online]. Retigo [15.3.2013]. Dostupné z: <http://www.retigo.cz/Onas>

## 3.2 Charakteristika projektu

Podstatou této podkapitoly je podat podrobnějšími informace o aplikovaném projektu. Zdůvodníme si potřebu realizace projektu, vymezíme hlavní cíle, kterých chtěla firma prostřednictvím projektu dosáhnout. Budou zde specifikovány cílové skupiny, klíčové aktivity, harmonogram projektu a také rozpočet.

Název projektu:	<b>Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s.r.o.</b>
Datum zahájení realizace projektu:	03.08.2009
Datum ukončení realizace projektu:	03.08.2012
Doba trvání v měsících:	36,0
Projekt má partnera:	Ne

Projekt byl zaměřen na zvyšování adaptability zaměstnanců firmy RETIGO s. r. o. a na rychle se měnící vnitřní i vnější podmínky. Společnost RETIGO s.r.o. je úspěšnou a rychle se rozvíjející firmou jak na českém, tak na zahraničním trhu. Rychlý rozvoj firmy se projevuje růstem obrátu a také růstem počtu zaměstnanců. Tento na jednu stranu pozitivní vývoj má své negativní dopady zejména v oblasti lidských zdrojů, projevující se ve snížené efektivitě informačních toků, ve zhoršené vnitrofiremní komunikaci a celkovém sociálním klimatu firmy. Nezabývání se těmito slabými místy a jejich neřešení by mohly mít negativní následky, které by se mohly projevit nejen na zhoršení hospodářských výsledků firmy, ale také na fluktuaci zaměstnanců, kteří by mohli odcházet sami vlivem vlastní nespokojenosti, anebo by museli být propuštěni v důsledku jejich neschopnosti přizpůsobit se měnícím se požadavkům na jejich kompetence. Tyto hrozby si firma velice dobře uvědomuje, a proto věnuje práci s cenným lidským kapitálem velkou pozornost. Z těchto důvodů se RETIGO s.r.o. rozhodlo realizovat tento projekt, jehož cílem bylo řešit aktuální potřeby v oblasti lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců.

Růst firmy si vyžádal změny v oblasti managementu, tak v oblasti organizace práce a přinesl nové požadavky na kompetence všech zaměstnanců. Proto bylo nezbytné:

- Vybavit management nejnovějšími poznatky a dovednostmi, jak v oblasti strategického řízení, tak v oblasti managementu lidských zdrojů, ale především naučit se tyto dovednosti uplatňovat v každodenní praxi,
- Pro efektivní fungování firmy je nutné, aby dobře fungovala vnitrofiremní komunikace, jak mezi jednotlivými úseky, tak mezi jednotlivými pracovníky v rámci oddělení.
- Moderní firma se neobejde bez efektivně fungujících týmů, proto je žádoucí, aby všichni zaměstnanci znali a prakticky uplatňovali principy, na kterých je týmová spolupráce založena.
- Zvyšující se zahraniční spolupráce si žádá, aby nejen management a obchodníci, ale také zásobovači a referenti/ky zvládali perfektně prezentovat firmu u zahraničních partnerů v AJ.

Práce na realizaci projektu byly v období od září 2009 do srpna 2012. Proběhlo výběrové řízení na dodavatele jednotlivých klíčových aktivit v souladu s pokyny k výběrovému řízení. Komise vybrala dodavatele vzdělávacích aktivit. Následně byly podepsány smlouvy o spolupráci s dodavateli.<sup>71</sup>

### **3.2.1 Hlavní cíle projektu:**

Hlavním cílem projektu bylo zejména prostřednictvím vzdělávacích aktivit dosáhnout zlepšení úrovně znalostí a dovedností všech zaměstnanců firmy v souladu s měnícími se požadavky na jejich kompetence, a to v těchto oblastech:

- vedení lidí, komunikace, osobní rozvoj a motivace, logistika, obchodní a marketingové dovednosti, znalosti z ekonomie,
- týmová spolupráce,
- jazykové dovednosti.

Dalším neméně důležitým cílem bylo prostřednictvím školení, tréninků a výcviků zdokonalit strategický management firmy a podpořit tak konkurenceschopnost.

Prostřednictvím vzdělávacího programu, bylo hlavním přáním firmy vychovat odborně zdatné, motivované a loajální profesionály, kteří budou odvádět kvalitní výkon směrem k zákazníkovi a přispívat tak ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy, na druhou

---

<sup>71</sup> Interní zdroje společnosti RETIGO s.r.o.

stranu budou přispívat k příznivému kulturnímu klimatu firmy, stabilitě a dobrým vztahům ve společnosti.

### **3.2.2 Zdůvodnění potřebnosti projektu**

Vzdělávání všech zaměstnanců firma považuje za nepřetržitý systematický proces reagující na rychle se měnící vnější i vnitřní podmínky firmy.

Na základě analýzy vnitřního prostředí a vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, které bylo realizováno jako součást bakalářské práce s tématem „Proces vzdělávání pracovníků v konkrétní firmě“, bylo podstatné zjistit vztah zaměstnanců k možnosti vzdělávání. Analýzou podkladů, od vedoucích útvarů v návaznosti na hodnocení zaměstnanců, personalista vypracoval interní analýzu vzdělávacích potřeb.

Po zpracování těchto podkladů byly zjištěny nedostatky, které chtěla firma prostřednictvím vzdělávacího projektu eliminovat:

- malá orientace zaměstnanců na společné cíle společnosti,
- nefungující mezilidské vztahy a komunikace,
- nízká motivace k práci,
- nízká přínaležitost k firmě,
- slabá stabilizace zaměstnanců,
- zhoršující se informační toky,
- malá pozornost věnována komunikaci a řízení lidí,
- slabá týmová spolupráce,
- úzké spektrum jazykových znalostí nevyhovující úrovni, která odpovídá pracovní náplni některých zaměstnanců.

### **3.2.3 Cílové skupiny**

Cílovou skupinou byli zaměstnanci. Tato skupina byla rozdělena pro potřeby projektu do následujících segmentů:

- strategický management,
- střední management (mistři, vedoucí týmů a jednotlivých útvarů),
- administrativní pracovníci (asistentky, účetní, skladníci a referentky),
- dělnické profese,
- ostatní profese (zásobovači, kooperanti, technici a servisní pracovníci).

Jednotlivé aktivity projektu vycházejí z analýzy vzdělávacích potřeb společnosti a samotných zaměstnanců. Na základě realizovaných jak externích tak interních šetření byly identifikovány vzdělávací potřeby pro jednotlivé segmenty cílové skupiny a dále specifikovány do konkrétních vzdělávacích aktivit. Pro jednotlivé segmenty byly vytvořeny vzdělávací moduly, které odpovídají klíčovým aktivitám tohoto projektu.

### **3.2.4 Klíčové aktivity**

V rámci projektu se vzdělávání realizovalo v následujících modulech:

- modul I. Komunikační dovednosti,
- modul II. Výcvik, trénink a koučink managementu,
- modul III. Vzdělávání managementu v oblasti strategického řízení změn,
- modul IV. Manažerské dovednosti,
- modul V. Týmová spolupráce a štihlá výroba,
- modul VI. Jazykové dovednosti.

#### **Modul I. Komunikační dovednosti**

V rámci této klíčové aktivity byly realizovány vzdělávací aktivity v oblastech: komunikační dovednosti, řízení konfliktů, argumentace, vyjednávání, zpětná vazba, prezentační dovednosti, vedení porad a hodnotících pohovorů se zaměstnanci. Komunikační dovednosti byly školeny napříč celou organizační strukturou. Délka 1 akce byla 1-2 dny.

#### **Modul II. Výcvik, trénink a koučink managementu**

Cílem této aktivity bylo v souladu s harmonogramem vzdělávacích aktivit zařazování pravidelných tréninků, výcviků a koučinku pod vedením zkušeného psychologa. Snahou byla identifikace problematických míst managementu firmy, výcvik a trénink potřebných dovedností a jejich zavádění, implementování a aplikace do praxe. Jednalo se zejména o vzdělávání manažerů v komunikačních a manažerských dovednostech a práce s týmy s cílem zlepšit interpersonální vztahy, komunikaci, spolupráci, předávání informací, zpětnou vazbu, motivaci a celkové sociální klima ve firmě. Tato klíčová aktivita byla zaměřena na segmenty strategický a střední management.

Aktivita byla řešena různými metodami, jejichž volba závisela na odborném posouzení/doporučení dodavatele. Délka 1 vzdělávací akce byla 1 – 2 dny, mimo firmu. V rámci této aktivity byl realizován půldenní koučink jednotlivých manažerů pod vedením psychologa v běžném pracovním procesu.

### **Modul III. Vzdělávání managementu v oblasti strategického řízení změn**

Cílem této aktivity bylo zdokonalit manažerské dovednosti strategického managementu, rozvíjet manažerské myšlení, naučit manažery, jak hledat zákonitosti a souvislosti v dění firmy, jak vidět koncepci, vizi, jak vnímat, přijímat a řídit změny v turbulentním prostředí. Tato aktivita byla zaměřena na segment cílové skupiny – strategický management. Délka akce byla 1 – 2 dny a proběhly 2 vzdělávací aktivity.

### **Modul IV. Manažerské dovednosti**

V rámci této klíčové aktivity byly realizovány vzdělávací aktivity v členění do těchto podmodulů:

- rozvoj klíčových manažerských dovedností: time management a zvládání stresu, vedení lidí, vnější i vnitrofiremní komunikace, vyjednávání a argumentace, osobní rozvoj a motivace, zvládání konfliktů (2x),
- projektové řízení (2x),
- obchodní a marketingové dovednosti (1x),
- finance a finanční řízení pro neekonomy (1x),
- právní minimum vedoucího (1x).

Tato aktivita byla zaměřena na 2 segmenty cílové skupiny – strategický a střední management. Obsah a forma vzdělávacích aktivit byla přizpůsobena konkrétním identifikovaným potřebám firmy a zaměstnanců. Jedna vzdělávací akce trvala 1 – 3 dny a proběhlo 7 vzdělávacích akcí.

### **Modul V. Týmová spolupráce a štihlá výroba**

V rámci této klíčové aktivity byly realizovány vzdělávací aktivity s cílem rozvíjení týmové spolupráce ve firmě. Zaměřeny byly také na získání znalostí a dovedností v oblasti zvyšování produktivity práce a zavádění prvků štihlé výroby. Cílovou skupinou tvořili manažeři všech úrovní a jednotlivé pracovní skupiny, které se nacházejí ve fázi utváření své struktury a vnitřních procesů, s nevyjasněnými rolemi, cíli a kompetencemi napříč celou organizací.

### **Modul VI. Jazykové dovednosti**

V rámci této vzdělávací aktivity byly realizovány vzdělávací aktivity s cílem zvýšit znalost aktivní komunikace v anglickém jazyce na úrovni odpovídající pracovní pozici jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o odbornou/obchodní angličtinu a kurs konverzace a

prezentace v AJ. Cílovou skupinou byli vybraní zaměstnanci, u kterých byla identifikována potřeba vzdělávání v této oblasti, nezbytná pro kvalitní výkon v rámci dané pracovní pozice. Jedná se zejména o management a pracovníky úseku obchodu, zásobování a servisu. Využití těchto znalostí a dovedností se odrazí zejména v profesionální prezentaci firmy u zahraničních obchodních partnerů a zvýší se tak prestiž a image a v důsledku konkurenceschopnost firmy Retigo na zahraničních trzích.

Kurz obchodní angličtiny probíhal v rámci standardního školního roku, 1 x 3 vyučovací hodiny za týden. Kurz konverzační angličtiny v rámci standardního školního roku probíhal 1 x 2 vyučovací hodiny za týden. Kurzy byly v trvání standardního školního roku a byly organizovány dle úrovně znalostí účastníků. V rámci tohoto modulu proběhlo 6 kurzů, které jsou znázorněny v následující tabulce.

**Tabulka 3.1: Kurzy anglického jazyka**

1.	09/2009 – 06/2010	Odborná/obchodní AJ – mírně pokročilí
2.	09/2009 – 06/2010	Konverzace a prezentace v odborné/obchodní AJ pro mírně pokročilé
3.	09/2010 – 06/2011	Odborná/obchodní AJ – středně pokročilí
4.	09/2010 – 06/2011	Konverzace a prezentace v odborné/obchodní AJ pro středně pokročilé
5.	09/2011 – 12/2011	Odborná/obchodní AJ – mírně pokročilí
6.	09/2011 – 12/2011	Konverzace a prezentace v odborné/obchodní AJ pro pokročilé

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti*

### 3.2.5 Harmonogram vzdělávacích aktivit

Dle připraveného harmonogramu vzdělávacích aktivit viz **příloha č. 6**, který je součástí tohoto projektu, manažer projektu vybral vzdělávací zařízení či lektory u externích zdrojů – předjednal podmínky, vyhodnotil eventuelní reference a provedl výběr v souladu s vnitřní směrnicí „Hodnocení a výběr dodavatelů“ a dle metodiky pro zadávání zakázek v rámci OPLZZ. Manažer projektu prověřil shodu požadovaných nákladů na vzdělávací akce s rozpočtem projektu, v případě nesouladu provedl změnu forem vzdělávání či změny v lektorském zajištění akcí. Manažer projektu v součinnosti s asistentkou zajistil zařazení konkrétních zaměstnanců do vzdělávacích akcí, informoval vedoucí, zaměstnance i lektory o konání konkrétní vzdělávací akce s dostatečným předstihem.



Časový harmonogram i zařízení zaměstnanců bylo upraveno tak, aby vyhovovalo možnostem lektora i možnostem firmy. Manažer projektu odpovídal za zajištění místa vzdělávací aktivity, pozvánek, prezenčních listin, pomůcek a materiálů, což měla na starost asistentka. Dále sledoval průběh akce a účast zaměstnanců na vzdělávacích akcích. Po ukončení vzdělávací aktivity zajistil manažer projektu, aby u všech účastníků akce byl proveden záznam o absolvování do Kvalifikační karty zaměstnance. Manažer projektu na konci proběhlé akce provedl hodnocení s cílem zjistit, nakolik vzdělávání splnilo svůj cíl z hlediska vynaložených prostředků. Posoudil také vhodnost výběru lektora a vzdělávacích zařízení.

### **3.2.6 Rozpočet projektu**

Částka, kterou bylo možno v rámci tohoto projektu čerpat z Evropské unie, činila 2 552 033 Kč, ale celá tato suma nebyla nakonec zcela vyčerpána. V souvislosti s výběrovým řízením došlo k tomu, že jednotlivé ceny klesly a celková využitá částka byla nakonec 2 194 236 Kč. Prostředky byly využívány především na realizaci týmu, pronájem prostor a na mzdy a cestovní náhrady účastníků.

## **3.3 Shrnutí realizace projektu**

Projekt se dařilo realizovat podle plánu a bez problémů. Jen na počátku byla realizace dvou aktivit posunuta o dva měsíce v harmonogramu, protože ještě probíhalo v tom období výběrové řízení. Vnější rizika, která by mohla ohrozit projekt, jako krize na světových trzích a následné propuštění zaměstnanců, nenastaly. Celkem bylo proškoleno 113 zaměstnanců z firmy. Počet účastníků ve všech školicích aktivitách za celou dobu realizace projektu byl 330. Toto číslo je takto vysoké z toho důvodu, že se někteří zaměstnanci zúčastnili více než jedné vzdělávací aktivity. Plánované hodnoty indikátorů byly splněny. Při vlastní realizaci školení bylo zapojeno do kurzů optimální množství účastníků vzhledem k tématu a využití kapacity kurzu. Do projektu byli zapojeni zaměstnanci napříč celou firmu.<sup>72</sup>

Celkové zhodnocení projektu lze vyčíst z matice logického rámce viz **příloha č. 7**.

---

<sup>72</sup> Interní zdroje společnosti RETIGO s.r.o.

## 4 Analýza efektivnosti projektu, návrhy a doporučení

Tato kapitola bakalářské práce bude provedena v souladu s metodologickou částí. Na základě dotazníkového šetření bude nejdříve provedena analýza efektivnosti projektu „*Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s.r.o.*“ z pohledu jeho účastníků, tedy zaměstnanců firmy RETIGO s.r.o. Ve druhé podkapitole bude tento projekt a také firemní vzdělávací systém zhodnocen prostřednictvím rozhovoru s vedením firmy a personalistou. Ve třetí podkapitole budou shrnuty výsledky na základě získaných informací a propočtených dat a čtvrtá podkapitola bude poté zahrnovat návrhy a doporučení autorky.

### 4.1 Dotazníkové šetření

Cílem průzkumu bude na základě odpovědí zaměstnanců společnosti RETIGO s.r.o. , kteří se zúčastnili vzdělávacího projektu „*Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s.r.o.*“, vyhodnotit z pohledu účastníků efektivitu tohoto projektu, dále zjistit, jaký zaujímají zaměstnanci ke vzdělávání postoj a zda jsou k němu dostatečně motivováni. Autorka se zaměří především na využitelnost nově nabytých poznatků a dovedností v praxi, bude se snažit zjistit, s čím byli zaměstnanci spokojeni, případně co by chtěli změnit, aby případná realizace dalšího vzdělávacího programu pro ně byla přínosnější, zábavnější, aby byla prováděna na dostatečné úrovni a rozvíjela vzdělání zaměstnanců v těch oblastech, které budou moci využít při své práci a která pro ně budou zajímavá.

Pro realizaci průzkumu budou využity jak data sekundární, tak primární. Zdrojem sekundárních dat budou interní materiály společnosti a internetové stránky. Primární data týkající se vzdělávacích projektů budou získána prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru.

#### 4.1.1 Dotazník

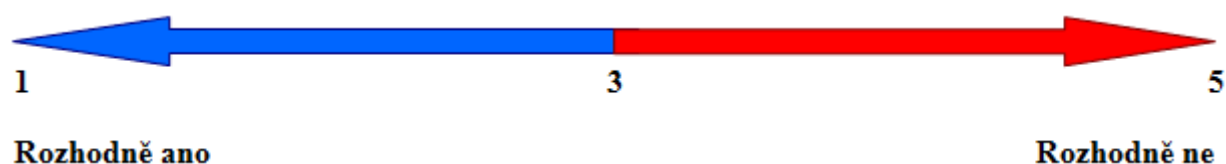
Dotazník bude vypracován v písemné podobě a následně předložen zaměstnancům společnosti. V úvodu dotazníku je respondentům vysvětleno, k čemu průzkum slouží. Je zaručena anonymita dotazníku, vysvětlena důležitost pravdivých odpovědí a je zdůrazněn přínos výsledků průzkumu pro všechny zaměstnance. Dále dotazník obsahuje informaci o jeho využití v bakalářské práci a jméno toho, kdo dotazník zpracovává.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. První část tvoří identifikační údaje respondentů dle pohlaví, věkové kategorie, vzdělání, délky zaměstnání ve firmě a profesního zařazení. Druhou část dotazníku tvoří šest otázek, z nichž první otázka je tvořena 10 podotázkami, jež se vztahují ke zhodnocení vzdělávacího projektu. Tyto otázky respondenti hodnotí pomocí pětistupňové škály. U ostatních otázek mají zaměstnanci výběr z několika variant odpovědí. Otázky uzavřeného typu mají zjistit, kterých klíčových vzdělávacích aktivit se zaměstnanci zúčastnili, podat přehled o tom, zda jsou dostatečně motivováni a zda naplnily kurzy jejich očekávání. Na základě dotazníku můžeme také poznat, zda by zaměstnanci uvítali další vzdělávací programy. Otázky otevřeného typu umožňují respondentům vysvětlit jejich případný souhlas či nesouhlas s uzavřenou otázkou. Podrobná struktura dotazníku je součástí přílohy č. 8.

#### 4.1.2 Realizační fáze

Realizační fáze zahrnovala samotný sběr dat, zpracování a následnou analýzu dat. Údaje byly zadány do tabulkového programu Excel, z něhož byly získávány výsledky pomocí vybraných funkcí k jednotlivým otázkám. Celkové zhodnocení vzdělávacích projektů bylo vyhodnoceno pomocí aritmetických průměrů a pomocí Likertovy škály. Jelikož je pětistupňová škála hodnocení, zvolila autorka za průměrnou hodnotu této škály hodnotu 3 pro možnost rozhodnutí, zda jsou zaměstnanci pro nebo proti. Ty faktory, které mají hodnotu nižší, než 3 jsou dobré výsledné hodnoty. Hodnoty, které jsou vyšší než zvolená hodnota 3, vyjadřují jasný nesouhlas zaměstnanců, viz Obr. 4.1.

**Obrázek 4.1: Stupnice rozsahu vyjadřující (ne)souhlas**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

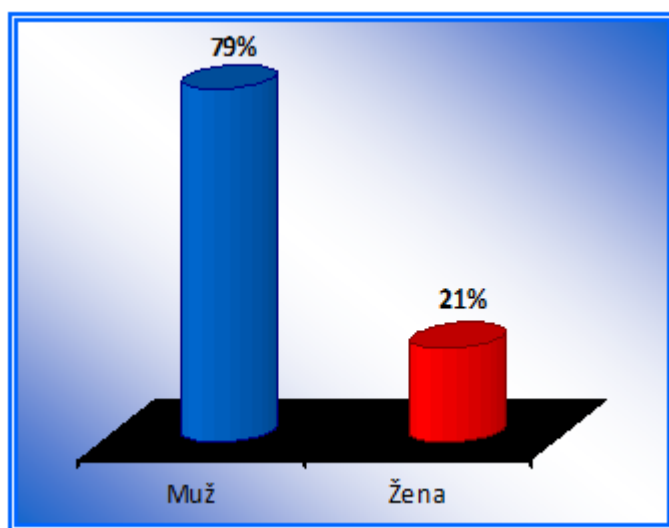
Výzkum byl realizován s cílem oslovit 30 zaměstnanců. Autorce bylo umožněno oslovit zaměstnance různého pracovního zařazení. Vzhledem k času a ochotě bylo ze 30 oslovených zaměstnanců obdrženo 29 vyplněných dotazníků, které byly následně zpracovány, což činí téměř 97 % úspěšnost. Všechny získané dotazníky byly vyplněny řádně a žádný nemusel být vyřazen. Uzavřené otázky byly vyplněny všechny, pouze některé otevřené otázky zaměstnanci buď zapomněli zodpovědět, nebo je pravděpodobně nenapadla vhodná odpověď.

### 4.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Charakteristika účastníků výzkumu byla provedena na základě úvodní části dotazníku, která zahrnuje základní identifikační údaje. Jednotliví pracovníci, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu, byli rozděleni dle pohlaví, dosaženého věku, dosaženého vzdělání, podle délky zaměstnání ve společnosti a podle profesního zařazení.

#### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Graf 4.1: Rozdělení respondentů dle pohlaví

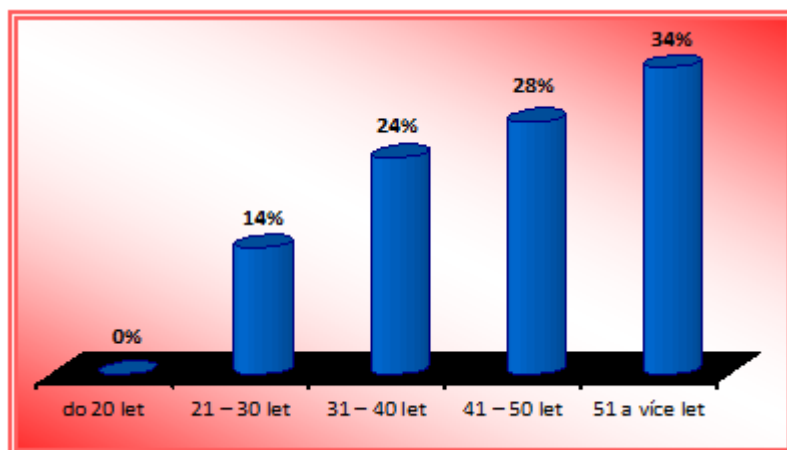


*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

První otázka vypovídá o zastoupení mužů a žen z celkového počtu dvaceti devíti dotazovaných. Firma RETIGO s.r.o. zaměstnává především muže, což se odrazilo i na jejich zastoupení v rámci šetření. Na otázky odpovídalo 23 mužů a 6 žen.

#### Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 4.2: Věková struktura respondentů



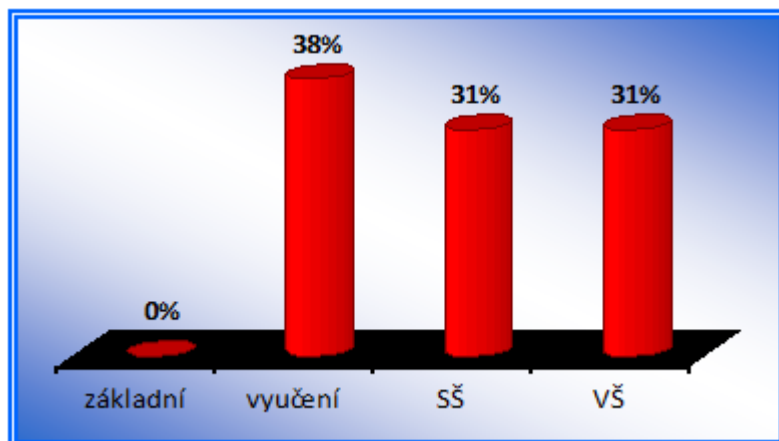
*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Ve druhé otázce bylo respondentům předurčeno 5 věkových kategorií, do kterých se zařazovali. Z celkového počtu 29 dotazovaných tvořili největší skupinu pracovníci ve věku 51 a více let, kterých bylo 10, ve věkové kategorii 41 – 50 let zodpovídalo na otázky

8 respondentů, 7 respondentů spadá do věkové kategorie 31 – 40 let a 4 respondenti se řadí do věkové kategorie 21 – 30 let. Ani jednomu z celkového počtu dotazovaných nebylo do 20 let.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Graf 4.3: Dosažené vzdělání respondentů

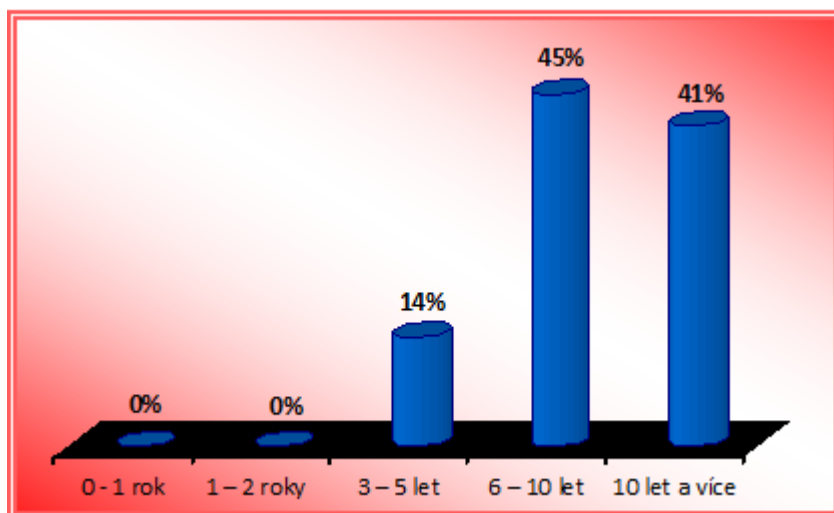


*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

vzdělání respondenti. Z grafu je také patrné, že ani jeden z dotazovaných nemá základní vzdělání.

### Otázka č. 4: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Graf 4.4: Délka pracovního poměru respondentů ve firmě



*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

ve firmě v rozmezí 3 – 5 let. Lze tedy říci, že všichni respondenti jsou věrnými zaměstnanci společnosti, a to vzhledem k tomu, že po více než 3 roky neodešli za jinou práci. To je pro společnost velmi pozitivní. Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují dlouhodobě, mají za svá léta praxe nabyté zkušenosti a dovednosti, díky kterým jsou pro firmu vysoce produktivní a podávají kvalitní výkon.

Na základě třetí otázky bylo zjištěno, že se dotazování zúčastnilo 11 vyučených pracovníků, kteří současně tvoří největší skupinu 38%. Dále na otázky odpovídalo 9 respondentů, kteří mají středoškolské vzdělání a stejnou skupinu o devíti lidech zaujímají také vysokoškolsky

Z grafu lze vyčíst, že se dotazování zúčastnili pouze pracovníci, kteří již ve firmě pracují více než 3 roky. Největší skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve firmě 6 – 10 let, kterých odpovídalo 13, respondentů pracujících ve firmě více než 10 let bylo 12 a 4 respondenti pracují

### Otázka č. 5: Jaké je Vaše profesní zařazení?

Pátá otázka vypovídá o profesním zařazení respondentů. Z tabulky č. 4.1 můžeme vyčíst, že největší zastoupení v počtu 12 dotazovaných představují pracovníci, kteří vykonávají dělnické profese. Dále se dotazování zúčastnilo 6 respondentů, kteří se zařadili pod ostatní profese, ze středního managementu hodnotilo vzdělávací projekt 5 zaměstnanců a strategický management spolu s administrativními pracovníky tvoří velikostně stejnou skupinu dotazovaných po 3 lidech.

**Tabulka 4.1: Profesní zařazení respondentů**

<b>Profesní zařazení</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Zastoupení v %</b>
<b>Strategický management</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Střední management</b> <i>(mistrři, vedoucí týmů)</i>	<b>5</b>	<b>17%</b>
<b>Administrativní pracovníci</b> <i>(asistentky, účetní, skladníci, referentky)</i>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Dělnické profese</b>	<b>12</b>	<b>42%</b>
<b>Ostatní profese</b> <i>(zásobovači, kooperanti, technici, servisní pracovníci)</i>	<b>6</b>	<b>21%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

### Celkové zhodnocení vzdělávacího projektu dle Likertovy škály

Nyní se zaměříme na druhou část dotazníku, která se skládá ze šesti otázek. V rámci **1. otázky** respondenti hodnotili deset otázek, které se vztahovaly ke vzdělávacímu projektu „**Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s.r.o.**“.

Pro celkové zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech dotazovaných zaměstnanců byla použita Likertova škála a také aritmetický průměr pětistupňové škály odpovědí. Výsledky celkového zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech dotazovaných zaměstnanců jsou uvedeny v tab. 4.2 a přehled průměrných hodnot celkového zhodnocení vzdělávacího projektu a zhodnocení jednotlivých faktorů zobrazuje následující tab. 4.3.

**Tabulka 4.2: Celkové zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech respondentů pomocí Likertovy škály**

Stupnice hodnocení	Četnost	Likertova škála	Celkové zhodnocení	Procenta
Rozhodně ano	71	1	71	11%
Spíše ano	140	2	280	46%
Ani ano ani ne	52	3	156	25%
Spíše ne	22	4	88	14%
Rozhodně ne	5	5	25	4%

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

**Tabulka 4.3: Celkové zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech respondentů**

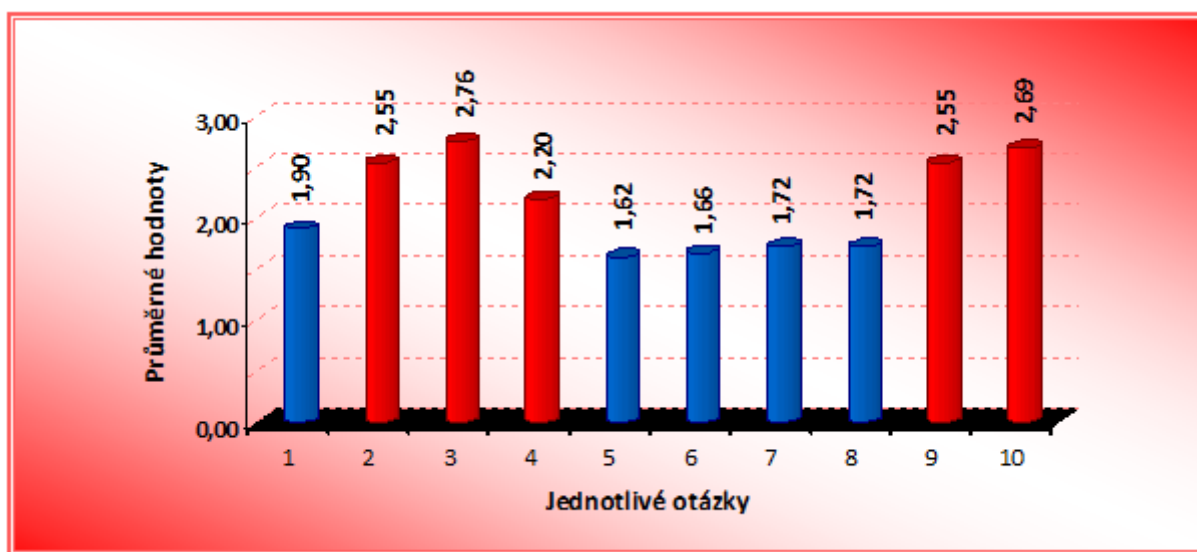
	Otázka	Zhodnocení (prům.hodnota)
1	Hodnotíte realizaci této vzdělávací akce kladně?	1,90
2	Pomohla Vám účast na kurzu/ech prohloubit znalosti a dovednosti potřebné pro plnění Vaší práce?	2,55
3	Jsou pro Vás získané poznatky a dovednosti dostatečně využitelné v praxi?	2,76
4	Naplnila odborná úroveň vzdělávacích kurzů Vaše očekávání?	2,2
5	Byl jste spokojen s výběrem, přístupem a ochotou lektorů?	1,62
6	Vyhovovala Vám doba, kdy kurz/y probíhal/y?	1,66
7	Byly pro Vás jednotlivé lekce dostatečně zábavné, panovala přátelská atmosféra?	1,72
8	Byly Vám poskytnuty dostatečné podklady a materiály k výuce?	1,72
9	Považujete množství absolvovaných vzdělávacích aktivit za dostatečné?	2,55
10	Pocítujete, že vzhledem k absolvování školení došlo ke zkvalitnění Vašeho pracovního výkonu?	2,69
<b>Celkem</b>		<b>2,14</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Průměrná hodnota celkového zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech dotazovaných zaměstnanců společnosti RETIGO, s.r.o. je **2,14**. Z uvedeného lze konstatovat, že zaměstnanci společnosti celkově hodnotí vzdělávací projekt spíše kladně a jeho realizaci lze tedy rozhodně považovat za úspěšnou. V **přílohách č. 9 a č. 10** jsou uvedeny propočty Likertovy škály a průměrné hodnoty celkového zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech respondentů.

V následujícím grafu 4.5 jsou zobrazeny průměrné hodnoty hodnocení respondentů pro všech deset otázek, které se týkaly vzdělávacího projektu. Modře jsou vyznačeny ty otázky, které respondenti hodnotili kladně a červeně jsou naopak zvýrazněny otázky, jejichž hodnocení dopadlo o něco hůře. Žádná z otázek však nepřekročila v rámci pětistupňové škály hodnocení hodnotu tři a proto lze konstatovat, že celkové průměrné hodnocení vzdělávacího projektu dopadlo velmi dobře.

**Graf 4.5: Zhodnocení projektu dle respondentů s vymezením významných faktorů**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

#### **Otázka č. 2: Kterých klíčových vzdělávacích aktivit jste se zúčastnil/a?**

Poté co v rámci první otázky respondenti ohodnotili všech deset otázek pomocí Likertovy škály, následovalo ve druhé části dotazníku dalších 5 otázek. Druhá otázka vyjadřuje zastoupení respondentů v jednotlivých klíčových aktivitách (modulech) vzdělávacího projektu. Ke každé klíčové aktivitě byly v dotazníku pro snadnější zařazení respondentů přiřazeny jednotlivé názvy kurzů, kterých se zaměstnanci účastnili. Někteří pracovníci se zúčastnili hned několika klíčových aktivit, proto celkový počet respondentů v tabulce č. 4.4 neodpovídá jejich skutečnému počtu 29, ale činí celkem hodnotu 76. Zastoupení v % v tabulce vyjadřuje poměr počtu účastníků jednotlivých klíčových aktivit vzhledem ke skutečnému počtu respondentů, tedy číslu 29. Z tabulky č. 4.4 lze tedy vyčíst, že nejvíce respondentů se zúčastnilo komunikačních dovedností, celkem to bylo 21 dotazovaných. Další nejvíce obsazenou klíčovou aktivitou je týmová práce a štihlá výroba. Nejméně respondentů se v počtu 6 naopak zúčastnilo klíčové aktivity s názvem vzdělávání managementu v oblasti strategického řízení změn.



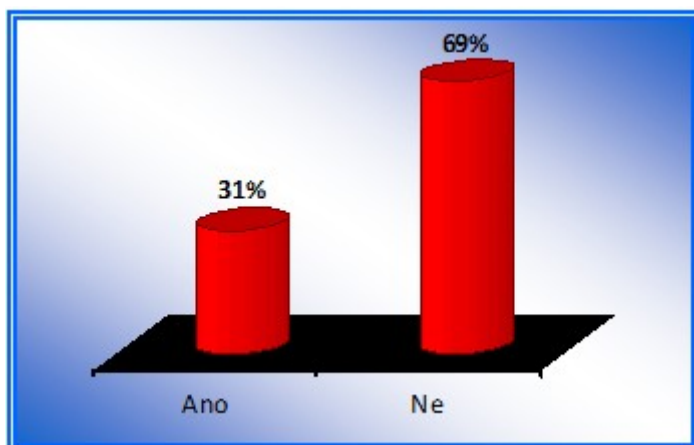
**Tabulka 4.4: Zastoupení respondentů v klíčových aktivitách vzdělávacího projektu**

Klíčové aktivity	Počet respondentů	Zastoupení v %
Komunikační dovednosti	21	72%
Výcvik, trénink a koučink managementu	9	31%
Vzdělávání managementu v oblasti strategického řízení změn	6	21%
Manažerské dovednosti	11	38%
Týmová spolupráce a štihlá výroba	18	62%
Jazykové dovednosti	11	38%

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

### Otázka č. 3: Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

Graf 4.6: Motivace zaměstnanců



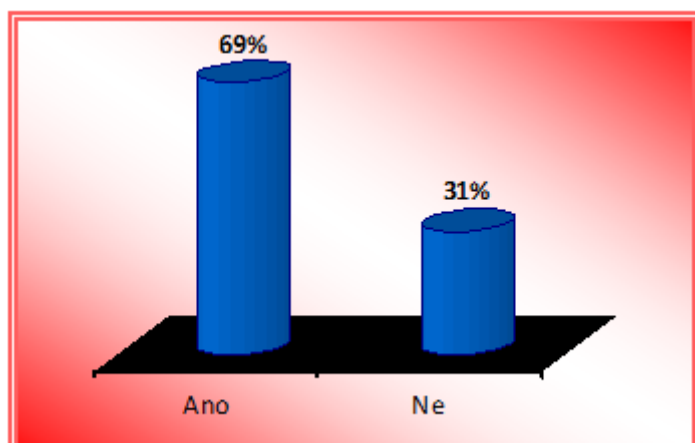
*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Pozitivní motivace v oblasti rozvoje zaměstnanců je jednou ze slabých stránek společnosti. Až 20 dotazovaných pracovníků se necítí dostatečně motivováno k dalšímu vzdělávání, 9 naopak ano. Součástí této otázky byla také otevřená otázka, ve které měli respondenti, kteří uvedli

že jsou motivováni, možnost uvést způsob, jakým je firma motivuje. Z počtu 9 lidí, kteří odpověděli ano, se vyjádřilo v této otevřené otázce 5 dotazovaných. Ti jako způsob motivace uvedli např., že jsou motivováni rozhovorem, pochvalou, tím že je zaměstnavatel svým způsobem hodnotí a zajímá se o jejich pracovní výsledky. Pro 2 dotazované bylo motivací ke vzdělávání už to, že firma vzdělávání umožňuje a zajišťuje. Podstatnou část dotazovaných (12), jak již vyplynulo z průzkumu, tvoří pracovníci vykonávající dělnické profese a kromě jednoho z dotazovaných zbylá část těchto respondentů uvedla, že nijak motivováni nejsou. Motivace zaměstnanců k jejich osobnímu rozvoji bude proto podrobněji rozebrána v návrzích a doporučeních.

#### Otázka č. 4: Naplnil/y vzdělávací kurz/y Vaše očekávání?

Graf 4.7: Naplnění očekávání respondentů



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Celkem 20 respondentů v rámci této otázky vyjádřilo svůj souhlas s tím, že kurzy naplnily jejich očekávání, 9 zaměstnanců se naopak vyjádřilo záporně. Součástí této otázky, byla proto také otevřená otázka, ve které měli respondenti, kteří se vyjádřili negativně, možnost

napsat co by chtěli zpětně změnit, zlepšit nebo vytknout.

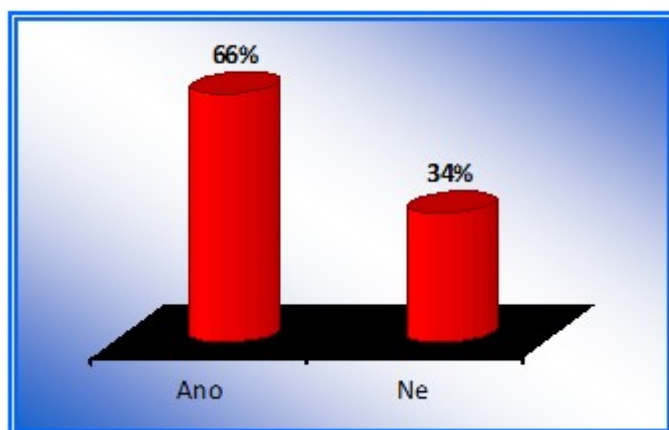
Z celkového počtu 9 respondentů, kteří uvedli ne, se jich v otevřené podotázce vyjádřilo 7. Těchto 7 respondentů bylo zastoupeno 5 pracovníky z dělnických profesí a 2 ze strategického managementu. 3 respondenti tvrdili, že se jim získané poznatky a dovednosti nepřevedly do praxe, další respondent očekával větší četnost kurzů a padla také odpověď, že bylo zvoleno zbytečné a nevhodné téma, které pro dotazovaného nemělo žádný přínos. Problémem podle respondenta ze strategického managementu bylo taktéž mnoho témat, obsahu a málo času na výuku. Bylo navrženo více daná témata procvičovat v menším počtu lidí, protože ve velké skupině to není dostatečně efektivní a také bylo doporučeno se pro příště více a hlouběji zaměřit na workshop a koučink. Poslední respondent, který se k otázce vyjádřil vytkl, aby vedoucí se svými podřízenými více a ochotněji komunikovali.

#### Otázka č. 5: Jaký je Váš osobní přínos a celkové zhodnocení vzdělávací akce?

Tato otázka byla zcela otevřená a zaměstnanci měli prostor vyjádřit svůj názor. Z celkového počtu 29 respondentů na otázku ochotně odpovědělo 20 respondentů, 9 se nijak nevyjádřilo. 15 dotazovaných, kteří se k této otázce vyjádřili, bylo celkově se vzdělávací akcí spokojeno a zhodnotili ji velmi kladně. Jako osobní přínos uvedli nově nabyté poznatky a jejich využitelnost v praxi, někteří zlepšili a prohloubili své komunikační a jazykové dovednosti, byli také spokojeni s kvalitními materiály při výuce a padla i odpověď respondenta, který získal zcela jiný pohled na řízení výroby a komunikaci mezi jednotlivými sektory. Pouze 5 respondentů se vyjádřilo, že pro ně účast v kurzech, kterých se zúčastnili nebyla ničím přínosná a ani využitelná v praxi. Pro bližší specifikaci těchto nespokojených respondentů bylo zjištěno, že jsou všichni zástupci dělnických profesí.

## Otázka č. 6: Uvítal/a byste další vzdělávací program?

Graf 4.8: Postoj respondentů k dalšímu vzdělávání



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření* dotazovaných by se však dalšího vzdělávání už nejraději

vůbec nezúčastnilo, s čímž zřejmě souvisí jejich nedostatečná motivace a ochota se rozvíjet, případně špatná zkušenost s kurzy, kterých se již zúčastnili. Součástí této otázky, ve které měli respondenti možnost odpovědět ano nebo ne, byla také podotázka, ve které měli zaměstnanci prostor uvést oblasti vzdělávání, kterých by se v budoucnosti v rámci dalších vzdělávacích programů rádi zúčastnili. Odpovědi respondentů jsou seřazeny podle jejich profesního zařazení v tabulce.

**Tabulka 4.5: Oblasti, jež respondenti chtějí rozvíjet vzhledem ke svému profesnímu zařazení**

Profesní zařazení	Oblasti vzdělávání, které chtějí respondenti rozvíjet
Strategický management	převedení znalostí do praxe, posílení kolektivního myšlení a spolupráce lidí
Střední management (mistři, vedoucí týmů)	zlepšení jazykových znalostí, zvýšení odborných znalostí, štihlá výroba, vedení lidí, zvládání stresových situací, motivace lidí
Administrativní pracovníci (asistentky, účetní, skladníci, referentky)	anglický jazyk, počítačové dovednosti, účetnictví, prohloubení odborných znalostí
Dělnické profese	pokračování komunikace, spolupráce, všeobecný přehled, osobní motivace, možnost seberealizace
Ostatní profese (zásobovači, kooperanti, technici, servisní pracovníci)	právní minimum, komunikace, logistika, finance pro neekonomy, jazykové dovednosti, MS Office, školení v informačním systému QAD (jedná se o komplexní podnikový systém pro výrobní společnost)

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

## 4.2 Rozhovor

Druhá podkapitola analytické části bakalářské práce bude zaměřena na zhodnocení vzdělávacího projektu s názvem „*Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s.r.o.*“ a na zhodnocení vzdělávacího systému společnosti RETIGO s.r.o. z pohledu vedoucího pracovníka a personalisty firmy, kteří byli oba velice ochotní a poskytli autorce výstižný, vyčerpávající rozhovor. Tento rozhovor se skládal ze 13 otázek, které byly vyhodnoceny následovně:

### 1) Hodnotíte realizaci vzdělávacího projektu za úspěšnou, splnila Vaše očekávání?

Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem bylo zjištěno, že v oblastech vzdělávání, které absolvoval byla jeho očekávání z větší části splněna. Podle personalisty byl projekt naplánován a realizován bez problémů. Byly stanoveny indikátory např. počet proškolených osob, počet inovací a vše se splnilo. Dokonce bylo proškoleny více osob, než se předpokládalo. Z průběžného hodnocení vzdělávacích akcí účastníky vyplynulo, že byli převážně spokojeni.

### 2) Změnil/a byste nyní zpětně něco, co se týče organizace projektu a jeho přípravy?

Vedoucí pracovník by na organizaci a přípravě projektu nic neměnil. Personalista zmínil, že pro společnost RETIGO s.r.o. to byla první zkušenost, realizovat tak časově rozsáhlý projekt. Navrhl, že by bylo zpětně vhodnější vybrat spíše méně témat a umožnit účastníkům se v rámci těchto témat vzdělávat více do hloubky. Zmínil také, že by se vzdělávání mohlo zaměřit jen na některé skupiny zaměstnanců a využít z větší části metodu koučink. V neposlední řadě by také zpětně realizoval více dvoudenních školení mimo firmu, která byla pro zaměstnance velmi přínosná.

### 3) Vyjmenujte prosím silné a slabé stránky tohoto vzdělávacího projektu:

Vedoucí pracovník zařadil mezi silné stránky vzdělávacího projektu jeho dobrou organizaci a zajímavá témata a naopak za slabou stránku označil skutečnost, že bylo vzdělávání z velké části zaměřeno především na teorii a málo na praxi. Personalista mezi silné stránky také zahrnul celkovou organizaci a mimo to i schopnost dodržet naplánované věci. Další silnou stránkou byla spolupráce týmu, který realizoval jednotlivé kroky, řešil administrativní záležitosti projektu a dodržování příruček. Mezi silné stránky projektu patřila také spolupráce s dodavateli vzdělávacích aktivit a doprovodných služeb a také možnost využití firemního školicího střediska. Za slabé stránky vzdělávacího projektu personalista

označil dlouhou lhůtu schvalování monitorovacích zpráv a také nemožnost učinit změny v plánovaných aktivitách.

**4) Využíváte pro zjištění vzdělávacích potřeb Vašich zaměstnanců také dotazníky, rozhovory či jiné metody?**

Vzdělávací potřeby jsou ve firmě zjišťovány jednou ročně v rámci hodnotícího pohovoru zaměstnanců, a také v průběhu roku prostřednictvím rozhovoru s podřízeným. Dotazníky jsou využívány méně. Firma také využívá intranet ke zjištění aktuální potřeby či zájmu pracovníků o nabízené vzdělávání.

**5) Mají Vaši zaměstnanci možnost spolurozhodovat o tom, kterého vzdělávání se budou účastnit?**

Vedoucí pracovník i personalista se shodli na tom, že tuto možnost spolurozhodování zaměstnanci mají. V rámci ročního hodnotícího rozhovoru se vždy s pracovníky o možnostech vzdělávání diskutuje a je brán ohled na jejich názor. Pokud se však jedná o školení, která jsou dána zákonem, mají zaměstnanci povinnost se těchto školení zúčastnit. Pro společnost je výhodné, když se zaměstnanec školení zúčastnit chce, protože to vede k vyšší účinnosti vzdělávání.

**6) Monitorujete vzdělávání průběžně? Jak toto monitorování probíhá?**

Vedoucí pracovník zmínil, že větší monitoring probíhá jednou ročně v rámci hodnotícího pohovoru a častější monitorování provádí personalista. Na základě rozhovoru s personalistou bylo poté zjištěno, že v souvislosti se vzdělávacím projektem byly všechny akce bedlivě sledovány. V rámci veřejných školení, která probíhají během roku je sledována účast na školeních, zjišťována spokojenost a to jak rozhovorem, tak písemně. Při školení, která jsou realizována ve firmě pro více osob probíhá komunikace jak s lektory, tak i s účastníky. Personální uchovává veškeré záznamy o akcích, které ve firmě probíhají.

**7) Jak získáváte zpětnou vazbu u absolvovaných vzdělávacích aktivit?**

Personální oddělení získává zpětnou vazbu pomocí formulářů a vedoucí pracovník na základě rozhovoru se zaměstnancem a sledováním pracovního chování.

**8) Považujete finanční prostředky, vyčleněné na vzdělávání za dostatečné?**

Podle vedoucího pracovníka jsou vyčleněné prostředky dostatečné. Personalista uvedl, že školení která nejsou nařízena zákonem, jsou realizována podle možností podniku. Ve firmě

je prováděn roční plán a pokud dojde k poklesu zakázek, omezí se i výdaje na vzdělávání. Vyčleněné prostředky na vzdělávání odpovídají aktuálním potřebám.

### **9) Pociťujete ve firmě stále nějaké nedostatky v oblasti vzdělávání?**

Vedoucí pracovník i personalista na tuto otázku jednoznačně odpověděli slovem ne, což znamená že žádné velké nedostatky ve vzdělávání nejsou. Personalista pouze zdůraznil potíže s nalezením takového školení, které by někteří firemní zaměstnanci využili při své práci. Například z oblasti kontroly materiálu, výrobků pro zlepšení současné situace doporučil zvýšit možnost exkurzí a stáží.

### **10) Které vzdělávací metody jsou ve společnosti aplikovány z pohledu vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo něj?**

Ve společnosti jsou využívány tyto metody vzdělávání : workshop, koučink, výcvik, přednášky, zaškolení na pracovišti vedoucím, kurzy a školení s lektory a také samostudium které je podporováno koupí literatury a probíhá i formou přes internet.

### **11) Jak organizace postupuje při identifikaci potřeb vzdělávání a jak vzdělávání plánuje?**

Podklady pro identifikaci potřeb jsou získávány z ročních hodnotících pohovorů, z požadavků na pracovní místa, ze zákonných požadavků a z plánovaných či akutních potřeb. Vedoucí zaměstnanci zjišťují potřeby rozvoje u svých podřízených a podklady odevzdávají na personální oddělení, kde se zpracovává plán na daný rok. Personalista plán poté vyhodnotí a data zadá do firemního plánu. Plán schvaluje ředitel, který v mimořádných případech dané údaje přeplánovává.

### **12) Jsou Vaši zaměstnanci ke vzdělávání motivováni?**

Podle vedoucího pracovníka zaměstnanci příliš motivováni ke zvyšování svého vzdělání nejsou. Personalista zmínil, že motivace je realizována vzájemnou komunikací vedoucího a podřízeného a vytyčením cílů pro další období. V některých případech může zvýšení či rozšíření kvalifikace zaměstnance ovlivnit také jeho pracovní zařazení.

### **13) Jak by šel podle Vás ještě více zefektivnit stávající vzdělávací systém ve společnosti?**

Vedoucí pracovník pro zvýšení efektivity stávajícího vzdělávacího systému firmy doporučil zlepšit analýzu vzdělávacích potřeb, zvýšit pozitivní motivaci zaměstnanců, navrhl důraznější vyhodnocování přínosů školení a stanovování cílů, kterých má být vzděláváním dosaženo. Podle personalisty je podstatné neustále zjišťovat a ověřovat si dodavatele

vzdělávání, kterých je hodně a ne všichni podávají dobrý výkon. Dále je nutné skloubit zájem zaměstnance s možnostmi investic do dalšího rozvoje. Personalista také uvedl, že efektivnost a přínos vzdělávacích aktivit se zjišťuje velmi těžce, protože je to neustálé hledání shodných a nečitelných ukazatelů a jedná se také z hlediska času o dlouhodobou záležitost.

### 4.3 Shrnutí výsledků

Realizace vzdělávacího projektu s názvem „*Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s.r.o.*“ byla celkově vyhodnocena jako velmi úspěšná a jak z pohledu zaměstnanců tak i z pohledu personalisty a vedoucího pracovníka byla ze značné míry hodnocena pozitivně.

Respondenti neměli téměř žádné výhrady :

- k výběru, přístupu a ochotě lektorů,
- k době, ve které kurzy probíhaly,
- ke kvalitě materiálů a dalších podkladů pro výuku,
- k zábavné a přátelské atmosféře, která na kurzech panovala.

Naopak občasné nepříznivé reakce respondentů se vztahovaly k nízké využitelnosti získaných poznatků a dovedností v praxi a nedostatečnému prohloubení znalostí a dovedností pro plnění jejich konkrétní práce. Někteří pracovníci také uvedli, že po absolvování vzdělávacích kurzů na sobě nepocítují výraznější zkvalitnění svého výkonu. Nejvíce kritickým zjištěním bylo to, že až dvě třetiny dotazovaných není dostatečně nebo v horším případě vůbec ke vzdělávání motivováno.

## 4.4 Návrhy a doporučení

Na základě veškerých získaných informací, prostudovaných materiálů, pozorování firemního prostředí, vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru budou nyní společnosti RETIGO s.r.o. navržena doporučení, která by mohla do budoucna vést k realizaci efektivních vzdělávacích programů a také ke zlepšení současného vzdělávacího systému ve firmě.

Společnosti RETIGO s.r.o. je proto na základě zjištěných skutečností doporučeno:

### 1. Zvýšit motivaci svých zaměstnanců se nadále rozvíjet.

Na základě dotazníkového šetření a i rozhovoru s vedoucím pracovníkem byla zjištěna nedostatečná motivace pracovníků k osobnímu rozvoji, což je v dnešní době problém spousty firem. Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly) a negativní (donucení na základě obavy z trestu). Nástroje negativní motivace je vhodné použít tehdy, pokud chce firma zabránit určitému chování zaměstnanců, naprosto nevhodné jsou však jako nástroj podporující tvořivost a rozvoj. Pozitivním motivačním metodám je proto v rámci rozvoje nutno dávat přednost. Motivace pracovníků je hnacím motorem, na základě něhož se ve firmě vytváří příjemné prostředí, zvyšuje se spokojenost zaměstnanců a tím i jejich produktivita práce a také ochota na sobě pracovat. Řada organizací je přesvědčena o tom, že lidé, kteří jsou za práci dobře placeni, jsou automaticky také motivováni. Pracovní nasazení zaměstnanců, jejich aktivita a tím pádem i jejich dosažené výsledky jsou však z vysoké části také výsledkem toho, jak s nimi jedná jejich nadřízení. Společnosti RETIGO s.r.o. je proto doporučeno se na motivaci pracovníků nyní důkladně zaměřit a pracovat na jejím zvýšení. Vzdělávací program může být sebelepší, ale pokud nejsou jeho účastníci ke svému rozvoji firmou motivováni, vysoká část efektu vzdělávání se tím ztrácí. Podpořit motivaci svých zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji může společnost například:

- **tím, že důkladně pracovníkům vysvětlí, jaký má vzdělávání pro podnik a jeho další rozvoj význam**, i to jaký má význam pro jednotlivé zaměstnance osobně. Současně je důležité dát zaměstnancům možnost se na stanovení priorit svého rozvoje či konkrétního zaměření rozsáhlejší vzdělávací akce osobně podílet.
- **spravedlivým systémem odměňování**, který by především u pracovníků jež vykonávají dělnické profese, neměl být založen na pouhém pobírání stálé mzdy, ale část mzdy by měla být variabilní a vázána na výkon pracovníka. Stálá mzda jako



motivátor funguje jen po určitou dobu, ale časem vyprchává a zaměstnanci ji pak často berou jako neměnnou samozřejmost. Ti pracovníci, kteří jsou zdatní a zvládají svou práci odvádět rychleji, poctivěji a lépe než jejich spolupracovníci se pak právem cítí nedocenění a ztrácí motivaci se vzdělávat a rozvíjet, protože se to na jejich výši platu neodráží.

- **efektivním systémem benefitů**, které jsou v rámci personální politiky velmi důležitým nástrojem a mezi zaměstnanci jsou velmi žádané. Jejich vhodnou kombinací při nasazení lze řešit konkrétní problém. Základem je poskytnout zaměstnancům opravdu to, v čem svou motivaci vidí. Nejvíce se proto osvědčuje možnost, že si zaměstnanec svůj benefit svobodně sám zvolí vzhledem ke svým osobním zájmům, což nabízí cafeteria systém Účinné a velmi oblíbené jsou dárkové poukázky, které zaměstnanci umožňují zvolit produkt či službu ze široké nabídky, dále volnočasové benefity (příspěvky na kulturu, relaxační masáže, sport) a také finanční benefity (např. příspěvek na životní pojištění).
- **nehmotnou motivací** – nehmotná motivace zahrnuje například udělování pochval a uznání, dobré pracovní vztahy a podmínky, projevy důvěry. Přílišnou chválou se dá však motivace narušit a zaměstnanci by ji mohli brát jako samozřejmost, proto je vhodné nehmotnou motivaci využívat jen do určité míry.
- **podporou rozvoje motivačních schopností řídicích pracovníků** – v rámci vzdělávacího projektu byl i realizován kurz „Vedení lidí a motivace“, čímž společnost RETIGO s.r.o. na nízkou motivaci svých pracovníků aktivně zareagovala. Doporučeno je proto nadále motivační schopnosti řídicích pracovníků rozvíjet. Řídicí pracovníci se často domnívají, že motivace zaměstnance je předem dána a závisí na jeho osobních vlastnostech a jejich postoj není možné změnit. Na motivaci pracovníků má však i vysoký vliv schopnost vedoucího využívat motivační nástroje, které budou odpovídat potřebám jednotlivých pracovníků, dále také schopnost vytvářet příjemné pracovní prostředí, podporovat pocit smysluplnosti práce a umění projevit zaměstnanci za dobře odvedenou práci uznání. Je proto potřeba řídicí pracovníky v tomto směru nadále vzdělávat pomocí kurzů, jež budou zaměřeny na komunikaci, psychologii, manažerské dovednosti a motivaci svých podřízených.

## **2. Předem seznámit účastníky s kritériem úspěšnosti, kterého má být po skončení vzdělávání dosaženo a důkladně vyhodnocovat výsledky vzdělávání**

Především při realizaci rozsáhlých vzdělávacích projektů je nutné, aby součástí hlavního cíle bylo jasně definováno kritérium úspěšnosti vzdělávací akce, které udává očekávané změny, tedy zdokonalení pracovního chování účastníka. Účastník by měl být s tímto kritériem dopředu řádně seznámen, aby věděl, jaké činnosti by měl po dokončení vzdělávání zvládat, co by měl být schopen provádět apod. S určitým časovým odstupem by měl absolvent spolu s nadřízeným zhodnotit, zda bylo tohoto cílového ukazatele dosaženo. V případě nedosažení cíle je nutné analyzovat, co vedlo k neúspěchu. Někteří respondenti v dotazníku uvedli, že na sobě nepocítují žádné zlepšení svého výkonu. Na to by se společnost RETIGO s.r.o. měla zaměřit a provádět kvalitní vyhodnocování efektivity vzdělávání. Efektivitu vzdělávání a tréninků lze posuzovat několika způsoby. Abychom zjistili, co se účastníci vzdělávání naučili, je vhodné si jejich znalosti a dovednosti ověřit například formou testů, nebo v případě rozsáhlejších vzdělávacích akcí pověřit své zaměstnance, aby zpracovali na závěr školení samostatnou práci či případovou studii. Dalším způsobem ověření je posuzování změn v pracovním chování, ke kterým vzdělávací akce vedla. Mělo by se projevit, že pracovník využívá nové dovednosti, že si osvojil nové pracovní postupy, že se změnil jeho vztah k zákazníkům apod. Ověřit efektivitu lze také sledováním růstu individuální nebo pracovní výkonnosti. Tento růst by se měl odrazit v produktivitě práce, v objemu prodeje, nákladů, kvality, spokojenosti zákazníků, podílu na trhu apod.)

## **3. Věnovat větší pozornost nápadům a připomínkám svých zaměstnanců, a tím zvýšit jejich spoluúčast na vzdělávání**

Analýza a určení rozvojových potřeb musí probíhat za účasti a spolupráce zaměstnanců. Zaměstnanci se mohou podílet na stanovení cílů nebo hlavních priorit jejich rozvoje, na analýze slabých míst ve výkonu jejich pracovních úkolů, navržení metod tréninku apod. Stanovení individuálních rozvojových potřeb, které mají dlouhodobý charakter, zpravidla vyžaduje informaci zaměstnanců o strategii firemního rozvoje, což příznivě ovlivňuje i jejich celkovou informovanost a motivaci. V dotazníkovém šetření všichni respondenti uvedli, že jsou ve firmě zaměstnáni déle než 3 roky, většina dokonce déle než 6 let. Nejsou tedy ve svém oboru nováčky a tím, že se ve své práci i prostředí dlouhodobě orientují by právě jejich nápady a návrhy měly být značným přínosem pro společnost a pro řešení různých problémů. Vstřícným přístupem nadřízených a jejich zájmem si vyslechnout,

co má zaměstnanec na srdci, se podporuje pocit sounáležitosti pracovníků k jejich firmě. Dobré vztahy na pracovišti a s nadřazeným, vyjádření že si firma svého zaměstnance váží, poté vedou ke zvýšení motivace a ochotě zaměstnance se zlepšovat, rozvíjet a podávat co nejlepší výkon. Naopak pokud zaměstnavatel se svými zaměstnanci v dostatečné míře nekomunikuje a nedává jim prostor se vyjádřit, působí to na pracovníky zcela demotivačně.

#### **4. Realizovat takové vzdělávací aktivity, které budou zaměřeny především na praxi**

Bylo by vhodné nahradit realizaci velkého množství vzdělávacích témat, raději menším množstvím aktivit, v rámci nichž však budou zaměstnanci proškoleni více do hloubky a bude jim také důkladně vysvětleno a předvedeno jak mohou získané poznatky využít při své konkrétní práci. Vzhledem k tomu, že by probíhalo méně vzdělávacích aktivit, by na ně bylo také vymezeno více času a mohly by probíhat četněji, což je také předpoklad vyšší účinnosti. Základem všeho je výběr vhodného, kvalitního, nejlépe již ověřeného dodavatele vzdělávacích aktivit, kterých je na trhu široká škála. Kurzy by také neměly probíhat v příliš vysokém počtu zaměstnanců. Pracovníci by měli být rozděleni spíše do menších skupin, které by měl lektor více pod kontrolou a měl by tím pádem také možnost se každému účastníkovi více věnovat, podporovat jej k aktivitě a k tomu aby často vyjadřoval svůj názor například pokládáním otázek nebo formou diskuse. Díky tomu si lektor snadněji při výuce udrží vysokou pozornost účastníků a naváže s nimi i bližší kontakt.

#### **5. Využívat účinné metody vzdělávání.**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že si pracovníci velmi chválili metodu workshop a koučink, proto by bylo vhodné se i do budoucna na tyto osvědčené metody zaměřit. Někteří pracovníci v dotazníku uvedli, že by tyto metody chtěli praktikovat ve vyšší míře. Vhodně zvolená a zábavná metoda vzdělávání je základ k úspěchu. Doporučeno je také praktikovat časté vícedenní exkurze a stáže, které nejsou tak časově omezeny jako školící lekce a lze díky nim načerpat spoustu praktických dovedností a znalostí v krátkém časovém intervalu. Společnost RETIGO s.r.o. by vzhledem k tomu, že má většinu pracovišť vybavených počítači, mohla při vzdělávání pracovníků využít metodu E-learning. E-learning je nástrojem pro samostudium ve vnitropodnikové počítačové síti (Intranet), ve firemních e-kurzech nebo v celosvětové síti (Internet). K výhodám této vzdělávací metody patří nízké technické organizační náklady, rychlé vyškolení i velkého počtu pracovníků, rychlá a levná příprava produktových školení, dodání všech druhů školení na míru (univerzální, technické, obchodní, produktově i procesně zaměřené).

## 5 Závěr

Vzdělávání a formování pracovních schopností zaměstnanců by se mělo pro každou firmu, která si chce udržet či zvýšit svůj úspěch, prosperitu a pozici v rámci konkurenčního prostředí, stát neustálým procesem. Právě kvalitní, zdatné, schopné a motivované lidské zdroje jsou totiž motorem pro růst a úspěch společnosti. Umožnit pracovníkům se ve firmě vzdělávat je jedna věc, ale zajistit, aby vzdělávání bylo efektivní a byl tak následně splněn jeho účel, je věc druhá. Manažeři a personalisté proto musí přemýšlet a snažit se přijít na to, jak zkvalitnit procesy podnikového vzdělávání tak, aby toto vzdělávání co nejvíce a nejlépe přispívalo k rozvoji jednotlivců, týmů, organizačních jednotek a celého podniku, a tím pomáhalo úspěšně realizovat strategii firmy.

Bakalářská práce s názvem „Využití Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost prostřednictvím vzdělávacího projektu ve firmě RETIGO s.r.o.“ byla zpracována ve společnosti, sídlící v Rožnově pod Radhoštěm. Hlavním předmětem činnosti společnosti RETIGO s. r. o. je vývoj, výroba a prodej konvektomatů, což jsou multifunkční zařízení, které jsou v současnosti centrem každé moderní kuchyně.

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit, zda aplikovaný vzdělávací projekt splnil svůj účel a byl z pohledu jeho účastníků dostatečně efektivní. Na základě zjištěných slabých stránek byla doporučena řešení a opatření, jež do budoucna povedou k eliminaci těchto slabých míst a ke zlepšení stávajícího vzdělávacího systému firmy.

Po realizaci rozsáhlého vzdělávacího projektu „Rozvoj firemního vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců RETIGO s. r. o.“ je nyní firemní vzdělávací systém na dostatečně vysoké úrovni. Celkově lze realizaci vzdělávacího projektu na základě všech výpočtů a zjištěných skutečností vyhodnotit za velmi úspěšnou. Mezi slabší stránky patří nedostatečná motivace pracovníků a nízká využitelnost některých vzdělávacích kurzů v praxi. Pro tyto aj. oblasti byla navržena doporučení, která by mohla stávající vzdělávací systém do budoucna zlepšit.

Snahou autorky bylo, aby zjištěné skutečnosti, návrhy a doporučení byly pro společnost přínosem a aby se společnost na základě vyhodnocení dotazníkového šetření seznámila s názory a postoji svých pracovníků – účastníků. Pokud se firma zaměří na nedostatky, které byly při výzkumu odhaleny, stane se firemní vzdělávání do budoucna ještě efektivnější a bude přispívat k vysoké spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

# Seznam použité literatury

## Knihy:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0374-9.

CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu: [klíčové pojmy a termíny]*. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 507 s. Expert. ISBN 978-80-247-2848-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHVOJKOVÁ, Anna et al. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, 2007. 181 s. ISBN 978-80-86684-43-7.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: UK FF, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOZEL, Roman. et al. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- MACHÁČEK, J., P. TOTTH a R. WOKOUN. *Regionální a municipální ekonomie*. Praha: Oeconomica, 2011. 199 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1836-7.
- MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. rozšířené vydání. Brno: Barrister & Principal, 2009. 215. s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- SKOKAN, Karel. *Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské unie*. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5.
- STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
- TAUER, V., H. ZEMÁNKOVÁ a J. ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU : tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem : metodika, pravidla, návody*. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYMĚTAL, J., A. DIAČIKOVÁ a M. VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. Studijní texty. ISBN 80-86920-01-1.

WOKOUN, R., P. MATES a J. KADEŘÁBKOVÁ et al. *Základy regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 474 s. ISBN 978-80-7380-304-9.

WOKOUN, R., Z. LUKÁŠ a J. KOUŘILOVÁ. *Výkladový slovník regionální a strukturální politiky Evropské unie*. Praha: IFEC, 2002. 165 s. Justis. Zelená řada. ISBN 80-86412-18-0.

WOKOUN, René a Jan MALINOVSKÝ et al. *Regionální rozvoj – východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

WOKOUN, René. *Strukturální fondy a obce I*. Praha: ASPI, 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

## **Elektronické publikace:**

BUSINESSINFO. *Charakteristika Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost z října 2007* [online]. Businessinfo [8.2.2013]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/op-lzz.html>

EUROPA. *Oblast působnosti Evropského fondu pro regionální rozvoj ze dne 17.9.2010* [online]. Europa [10.3.2013]. Dostupné z:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/general\\_framework/g24234\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24234_cs.htm)

FONDY EU. *Informace o fondech EU*. [online]. Strukturální-fondy 2013a [10.3.2013].

Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Temp/Informace-o-fondech-EU>

FONDY EU. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. Strukturální-fondy 2013b [10.3.2013]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>

GASTROTIP. *Jak motivovat pracovníky k celoživotnímu vzdělávání ze dne 21.10.2011* [online]. Gastrotip [8.2.2013]. Dostupné z: <http://www.gastrotip.cz/personal/jak-motivovat-pracovniky-k-celozivotnimu-vzdelavani>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013 ze dne 6.6.2012* [online]. MPSV 2013a [10.3.2013]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6018>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 – 2013 ze dne 30.10.2006* [online]. MPSV 2013b [15.2.2013]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/text-oplzz-36.pdf>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Obchodní firma Retigo s.r.o.* [online]. Obchodní rejstřík [10.2.2013]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/retigo-s-r-o-60794062/>

RETIGO. *O společnosti.* [online]. Retigo [15.3.2013]. Dostupné z: <http://www.retigo.cz/Onas>

WIKIPEDIA. *Evropský sociální fond. Ze dne 20.3. 2013* [online]. Wikipedia [27.3.2013]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%BD\\_soci%C3%A1ln%C3%AD\\_fond](http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%BD_soci%C3%A1ln%C3%AD_fond)

## **Interní materiály:**

RETIGO s.r.o. *Výroční zpráva.* 2011



## Seznam zkratek

<b>CF</b>	Cohesion Fund Fond soudržnosti
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>EC</b>	The European Commission Evropská komise
<b>ERDF</b>	European Regional Development Fund Evropský fond regionálního rozvoje
<b>ESF</b>	European Social Fund Evropský sociální fond
<b>EU</b>	European Union Evropská unie
<b>GDP</b>	Gross domestic produkt Hrubý domácí produkt
<b>GNP</b>	Gross national produkt Hrubý národní produkt
<b>HSS</b>	Hospodářská a sociální soudržnost
<b>MPSV ČR</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
<b>NRP</b>	Národní rozvojový plán
<b>NSRR</b>	Národní strategický referenční rámec
<b>NUTS</b>	Nomenclature of Units for Territorial Statistics Nomenklatura územních statistických jednotek
<b>OP</b>	Operační program
<b>OP LZZ</b>	The Operational Programme Human Resources and Employment Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
<b>PPP</b>	Purchasing power parity Parita kupní síly

<b>ŘKV</b>	Řídící a koordinační výbor
<b>TEN</b>	Trans European Network Transevropské dopravní síť

## Seznam grafů

<b>Graf 2.1:</b> Rozdělení prostředků politiky soudržnosti pro období 2007–2013 (v %)	12
<b>Graf 2.2:</b> Alokace prostředků politiky soudržnosti pro ČR v období 2007 - 2013 (v %)	15
<b>Graf 3.1:</b> Vývoj počtu zaměstnanců	33
<b>Graf 4.1:</b> Rozdělení respondentů dle pohlaví	44
<b>Graf 4.2:</b> Věková struktura respondentů	44
<b>Graf 4.3:</b> Dosažené vzdělání respondentů	45
<b>Graf 4.4:</b> Délka pracovního poměru respondentů ve firmě	45
<b>Graf 4.5:</b> Zhodnocení projektu dle respondentů s vymezením významných faktorů	48
<b>Graf 4.6:</b> Motivace zaměstnanců	49
<b>Graf 4.7:</b> Naplnění očekávání respondentů	50
<b>Graf 4.8:</b> Postoj respondentů k dalšímu vzdělávání	51

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 3.1:</b> Kurzy anglického jazyka.....	40
<b>Tabulka 4.1:</b> Profesní zařazení respondentů.....	46
<b>Tabulka 4.2:</b> Celkové zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech respondentů pomocí Likertovy škály.....	47
<b>Tabulka 4.3:</b> Celkové zhodnocení vzdělávacího projektu podle všech respondentů.....	47
<b>Tabulka 4.4:</b> Zastoupení respondentů v klíčových aktivitách vzdělávacího projektu .....	49
<b>Tabulka 4.5:</b> Oblasti, jež respondenti chtějí rozvíjet vzhledem ke svému profesnímu zařazení .....	51

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 2.2:</b> Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců .....	20
<b>Obrázek 2.3:</b> Znázornění mezery ve výkonnosti .....	21
<b>Obrázek 2.4:</b> Prvky procesu realizace vzdělávání .....	23
<b>Obrázek 3.1:</b> Sídlo společnosti RETIGO s.r.o.....	28
<b>Obrázek 3.2:</b> Nová administrativní budova společnosti RETIGO s.r.o.....	31
<b>Obrázek 4.1:</b> Stupnice rozsahu vyjadřující (ne)souhlas .....	43

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2013

*aneta mikundova*.....

Aneta Mikundová

# **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Zásady a principy regionální politiky EU

**Příloha č. 2:** Rozdělení 24 operačních programů, které připravila ČR pro období 2007 – 2013

**Příloha č. 3:** Prioritní osy OP LZZ

**Příloha č. 4:** Vzdělávací metody

**Příloha č. 5:** Úrovně vyhodnocování vzdělávání

**Příloha č. 6:** Výrobky firmy

**Příloha č. 7:** Harmonogram realizace vzdělávacího projektu

**Příloha č. 8:** Matice logického rámce pro projekt

**Příloha č. 9:** Struktura dotazníku

**Příloha č. 10:** Propočty Likertovy škály

**Příloha č. 11:** Propočet hodnot celkového zhodnocení vzdělávacího projektu